



Conseil économique et social

Distr. générale
18 mars 2015
Français
Original : anglais

Comité du programme et de la coordination

Cinquante-cinquième session

Session d'organisation, 1^{er}-26 juin 2015

Point 3 b) de l'ordre du jour provisoire*

Questions relatives au programme : évaluation

Évaluation de la Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement

Rapport du Bureau des services de contrôle interne

Résumé

La présente évaluation du Bureau des services de contrôle interne (BSCI) vise à déterminer la pertinence, l'efficacité et l'efficience de la Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement (CNUCED) eu égard à ses objectifs. Le BSCI s'est tout particulièrement attaché à examiner le rôle que jouait le pilier de la recherche et de l'analyse dans la réalisation des résultats d'ensemble.

Au cours de la période à l'examen, la CNUCED a généralement créé, en matière de recherche et d'analyses, des produits de bonne qualité. En outre, un large éventail de parties prenantes convient de l'utilité que revêt l'organisation en tant que défenseur du développement durable vu selon l'optique des pays en développement – une utilité dont témoignent clairement les produits de ses travaux de recherche et d'analyse. Au-delà de ce positionnement avantageux dans l'ensemble, les produits de la recherche et de l'analyse sont cependant d'une qualité et d'une pertinence inégales. Cette situation pourrait s'expliquer par le caractère inconstant des mécanismes d'assurance qualité et des méthodes de planification, qui, à son tour, pourrait rendre compte, d'une part, des messages parfois contradictoires livrés par les différentes publications de l'organisation, et, d'autre part, des degrés divers auxquels ces publications intègrent la problématique hommes-femmes.

D'autre part, la CNUCED a créé un volume important de produits de recherche et d'analyses, tout en maîtrisant les coûts, ce qui laisse supposer un certain niveau

* E/AC.51/2015/1.



d'efficacité à l'échelle institutionnelle. À l'échelon des projets, toutefois, les problèmes de ressources n'ont pas incité la CNUCED à rationaliser son programme de recherche et d'analyses en identifiant les produits les mieux adaptés aux besoins du jour et les plus à même d'assurer, aussi efficacement que possible, la réalisation des objectifs de l'organisation.

Surtout, en n'accordant pas au problème de la diffusion l'attention voulue, la CNUCED a compromis sa capacité d'étendre son rayonnement et d'amplifier ses résultats, tandis que les insuffisances du suivi et de l'évaluation ne lui ont guère permis de mesurer ces résultats.

Le BSCI formule sept recommandations qu'il juge toutes importantes sur la base de son système d'évaluation de la criticité. Aux termes de ces recommandations, la CNUCED devrait :

- a) Continuer de renforcer son orientation institutionnelle globale vers les résultats;
- b) Réexaminer et, le cas échéant, réviser sa typologie du produit « recherche et analyse »;
- c) Élaborer et mettre en place des cadres d'assurance qualité pour ses produits « recherche et analyse »;
- d) Redynamiser son Comité des publications et en renforcer les attributions;
- e) Redynamiser son Comité des publications et en renforcer les attributions;
- f) Relancer la diffusion;
- g) Impulser l'action d'intégration de la problématique hommes femmes;
- h) Consacrer l'attention et les ressources voulues au suivi et à l'évaluation.

Table des matières

	<i>Page</i>
I. Introduction	4
II. Contexte	4
A. Mandat, organisation, gouvernance et ressources	4
B. Cadre de l'évaluation : portée, but et méthode	7
III. Résultats de l'évaluation	9
A. D'une manière générale, la CNUCED a créé des produits de recherche et d'analyse de bonne qualité, mais les résultats de cette production sont restés pour une bonne part inconnus, dans la mesure où l'organisation a rarement suivi les résultats de ses travaux	9
B. L'utilité de la CNUCED est reconnue, mais l'agencement de son plan de travail relatif à la recherche et à l'analyse reste inégal, ce qui compromet sa capacité d'assurer à l'ensemble de sa production une valeur ajoutée constante	14
C. En dépit de l'adoption de mesures visant à améliorer son efficacité dans un environnement de restrictions budgétaires, la CNUCED n'a pas pleinement mobilisé ses ressources humaines ou financières en vue d'optimiser ses résultats	18
D. Le fait de n'avoir pas suffisamment prêté attention à la diffusion a limité l'efficacité, l'efficience et l'utilité des produits de la recherche et de l'analyse de la CNUCED	21
E. Le volet de la problématique hommes-femmes du commerce et du développement n'a pas été systématiquement pris en compte dans les travaux recherche et d'analyse de la CNUCED	22
IV. Conclusion	23
V. Recommandations	24
Annexe	
Réponse de la Direction de la CNUCED à l'évaluation	27

I. Introduction

1. Le Bureau des services de contrôle interne (BSCI) a décidé d'évaluer la CNUCED sur la base d'une évaluation des risques entreprise pour recenser les priorités en matière d'évaluation des programmes du Secrétariat. Le Comité du programme et de la coordination a retenu cette évaluation pour examen à sa cinquante-cinquième session, en 2015 (voir A/68/16, par. 158). L'Assemblée générale a entériné ce choix, au paragraphe 5 de la résolution 68/20.

2. Le cadre de référence général de l'évaluation du BSCI est énoncé dans le « Règlement et règles régissant la planification des programmes, les aspects du budget qui ont trait aux programmes, le contrôle de l'exécution et les méthodes d'évaluation », aux termes duquel l'évaluation a pour objet : a) de déterminer aussi systématiquement et objectivement que possible l'intérêt, l'efficacité, la productivité et l'effet des activités de l'Organisation eu égard à leurs objectifs; et b) de permettre au Secrétariat et aux États Membres de réfléchir de façon systématique aux moyens d'accroître la productivité des grands programmes de l'Organisation (voir ST/SGB/2000/8, art. 7.1). La présente évaluation a été effectuée conformément aux normes et principes du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation. La Direction de la CNUCED a été invitée à présenter ses observations sur le projet de rapport, lesquelles ont été prises en compte dans l'établissement du rapport final. Les observations finales de la CNUCED figurent à l'annexe A.

II. Contexte

A. Mandat, organisation, gouvernance et ressources

3. L'Assemblée générale a créé la Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement en 1964 [résolution 1995 (XIX)]. La Conférence est composée de ses 194 membres, ainsi que d'un Secrétariat, établi à Genève. La présente évaluation est centrée sur le Secrétariat de la Conférence (ci-après dénommé la CNUCED). Tous les quatre ans, la CNUCED intègre les décisions issues de la Conférence (voir par. 8 ci-après) dans son cadre stratégique (voir A/69/6 (Prog. 10), par. 10 et 11). Au sein du système des Nations Unies, la CNUCED coordonne l'examen intégré des questions ayant trait au commerce et au développement et des questions connexes touchant les finances, la technologie, les investissements et le développement durable.

4. Ainsi que le prescrit son mandat, la CNUCED a pour objectif principal d'aider les pays en développement, notamment les pays les moins avancés, et les pays en transition à s'intégrer de manière avantageuse dans l'économie mondiale pour favoriser une croissance et un développement durables et équitables [voir A/67/6 (Prog. 10)]. Pour atteindre ces objectifs, la CNUCED articule son action autour de trois piliers :

a) La formation du consensus, qui permet à la CNUCED de mobiliser ses importantes compétences techniques en faveur des processus gouvernementaux;

b) La recherche et l'analyse, sur lesquelles la CNUCED s'appuie pour promouvoir la compréhension des questions qui relèvent de son mandat, au sein d'un large éventail de parties prenantes, intergouvernementales et autres;

c) La coopération technique, grâce à laquelle la CNUCED entend contribuer à doter les pays des capacités qui leur permettront de s'intégrer durablement dans l'économie mondiale.

5. Le programme de travail de la CNUCED se subdivise en cinq sous-programmes :

- Sous-programme 1 : Mondialisation, interdépendance et développement;
- Sous-programme 2 : Investissements et entreprises;
- Sous-programme 3 : Commerce international et/des produits de base¹;
- Sous-programme 4 : Technologie et logistique;

Sous-programme 5 : Afrique, pays les moins avancés et programmes spéciaux.

Les arrangements structurels de la CNUCED sont directement alignés sur ces cinq sous-programmes, qui apportent une contribution essentielle à la réalisation des produits relevant des trois piliers. En 2014-2015, la CNUCED compte 405 fonctionnaires en poste à Genève (385 relevant du budget ordinaire et 20 dont les postes sont financés par des fonds extrabudgétaires)², soit une diminution de 16 postes par rapport à l'exercice biennal précédent.

6. Pour les besoins de la présente analyse, le BSCI a conçu un diagramme d'analyse logique de programme, qui résume la logique sur laquelle repose le programme de la CNUCED. Ancré dans les cadres stratégiques de la CNUCED et mis au point en consultation avec la Direction de la CNUCED, le diagramme d'analyse logique du programme constitue une feuille de route qui permet de visualiser la manière dont le CNUCED entend s'acquitter de son mandat et atteindre ses objectifs.

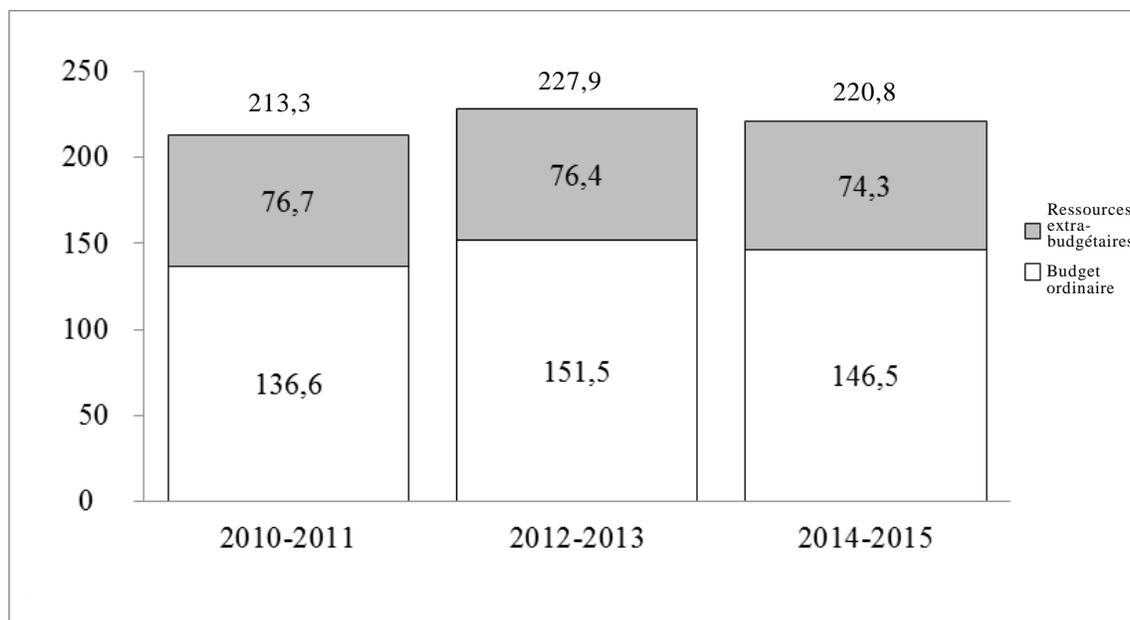
7. La figure 1 synthétise les tendances budgétaires observées à la CNUCED entre 2010 et 2015. La CNUCED, dont le budget biennal s'élève, en moyenne, à 221 millions de dollars, reçoit les deux tiers de son financement au titre du budget ordinaire (soit 65,7 % du financement de chaque exercice biennal depuis 2010-2011), l'essentiel de ces ressources servant au financement des postes. Les coûts liés à la réalisation des produits issus de la formation du consensus, ainsi que de la recherche et de l'analyse, correspondent au temps du personnel, le financement discrétionnaire de rubriques autres que les postes ne pouvant guère être assuré. Les produits de la coopération technique sont presque entièrement financés par des ressources extrabudgétaires, l'exception, en la matière, étant les ressources du budget ordinaire associées au temps du personnel et à l'appui administratif consacrés à ces interventions fortement tributaires de la consultation.

¹ Le sous-programme 3 est subdivisé en deux composantes : renforcement du commercial et produits de base.

² Personnel financé par des ressources extrabudgétaires, non compris les experts recrutés à titre temporaire dans le cadre de projets de coopération technique.

Figure 1
Ressources financières de la CNUCED, 2010-2015

(En millions de dollars des États-Unis)



Source : Projets de budget-programme pour la CNUCED. Voir A/66/6 (Sect. 12), A/68/6 (Sect. 12).

8. L'instance de décision la plus élevée de la CNUCED est la Conférence quadriennale, un organe subsidiaire de l'Assemblée générale, au sein duquel les États membres étudient les questions d'actualité liées au commerce et au développement, examinent les orientations à prendre et définissent des lignes d'action à l'échelle mondiale. La Conférence définit le mandat et les priorités de travail du Secrétariat de la CNUCED. La dernière conférence ministérielle s'est tenue à Doha, en avril 2012, au lendemain de la crise économique mondiale. Les États membres ont adopté le mandat de Doha, dans lequel ils ont réaffirmé le rôle fondamental de la CNUCED en tant que principal organisme du système des Nations Unies chargé du traitement intégré du commerce et du développement et des questions associées dans les domaines du financement, de la technologie, de l'investissement et du développement durable (voir UNCTAD/ISS/2012/1). Le responsable exécutif du Secrétariat de la CNUCED remplit les fonctions de Secrétaire général de la Conférence.

9. En tant que programme du Secrétariat de l'ONU, le Secrétariat de la CNUCED est lié par le Règlement financier et les règles de gestion financière de l'Organisation et rend compte à la Cinquième Commission de l'Assemblée générale de l'utilisation des ressources de son budget ordinaire. La CNUCED rend également compte à son propre organe directeur, le Conseil du commerce et du développement, mis en place en tant qu'organe subsidiaire de la Conférence dont elle exécute le programme entre les sessions quadriennales. Le Conseil du commerce et du développement supervise les activités de la CNUCED et examine les questions d'actualité.

B. Cadre de l'évaluation : portée, but et méthode

Portée et but

10. La présente évaluation visait à déterminer la pertinence, l'efficacité et l'efficience de la CNUCED, eu égard à ses objectifs, au cours de la période 2010-2014. Dans sa dernière évaluation, le BSCI s'est principalement intéressé à la contribution du pilier recherche et analyses aux résultats d'ensemble du programme de la CNUCED. Il a adopté cette démarche compte tenu du profil de haut risque que présente ce pilier : au nombre des produits les plus concrets et les plus visibles de la CNUCED, ceux de la recherche et de l'analyse, qui en constituent une part importante (45,2 %) ³, exigent un investissement important en ressources humaines dans les cinq sous-programmes.

Méthodes

11. Pour recueillir ses données, le BSCI a fait appel à toute une série de méthodes, notamment :

a) L'étude préliminaire de 320 documents, en particulier une évaluation indépendante extérieure des rapports phares les plus récents ⁴ et la métaévaluation de 20 évaluations réalisées entre 2010 et 2014 ⁵;

b) L'analyse par régression multiple de la qualité, de l'utilisation et des coûts des produits de la recherche et de l'analyse, sur la base d'un échantillon aléatoire stratifié de 261 produits réalisés entre 2010 et 2014 ⁶. Il a ainsi été possible de tirer des inférences valides pour l'ensemble des 1 101 produits de la recherche et de l'analyse ⁷ réalisés durant cette période ⁸;

³ Données du Système intégré de suivi pour 2012-2013.

⁴ L'évaluation indépendante a porté sur 10 rapports phares, dont 8 sont des publications régulières de la CNUCED. Elle a également concerné deux éditions successives des publications annuelles *World Investment Report* et *Rapport sur le commerce et le développement*. Il s'est agi de procéder à une comparaison descriptive (concernant, notamment, l'audience cible, les recommandations de politique générale et les messages généraux), ainsi qu'à une évaluation interprétative professionnelle (consistant, par exemple, à déterminer la valeur ajoutée par rapport à des publications similaires et à juger de la qualité et de l'usage effectif ou envisagé). A également été soumise à l'évaluation la cohérence, au sein des documents et entre les documents, concernant les sujets suivants : les effets de l'investissement direct étranger sur le développement, les sociétés transnationales, le financement de la dépense publique par l'emprunt, les chaînes de valeur mondiale, les accords internationaux d'investissement et le rôle de l'état de développement.

⁵ Les 20 évaluations consistaient en 5 évaluations prescrites par le Conseil du commerce et du développement, 13 évaluations de projets et 2 évaluations de programmes. Le BSCI a jugé que, sur ces 20 évaluations, 11 étaient de bonne ou d'excellente qualité.

⁶ Cet échantillon permet de tirer des conclusions pour l'ensemble des produits de la recherche et de l'analyse, à l'exception des présentations publiques. Le BSCI a également réclamé un sous-échantillon comportant les présentations de la CNUCED, qui n'étaient cependant pas toutes disponibles.

⁷ La liste était composée de 248 publications en série, 256 publications isolées et 617 « autres activités de fond », d'après la classification du Système intégré de suivi et d'information documentaire de la Conférence. Les publications en série comprenaient des publications phares et d'autres publications telles que des séries analytiques et des comptes rendus. Au nombre des publications isolées on comptait, notamment, des documents de travail et des documents

c) Des revues des médias mondiaux et des analyses bibliométriques, pour évaluer la couverture de la CNUCED dans 48 revues savantes et spécialisées⁹ et dans les médias mondiaux¹⁰;

d) Des entretiens semi-structurés (28) et des groupes de discussions (13 comptant 85 personnes) avec le personnel de la CNUCED, les partenaires de la CNUCED et les États membres;

e) Des enquêtes auto-administrées en ligne auprès de 330 fonctionnaires¹¹ et 38 leaders d'opinion¹²;

f) L'observation directe de réunions intergouvernementales et de manifestations extérieures (2).

12. Les principales limitations l'évaluation concernent les lacunes statistiques et notamment les faibles taux de réponse dans certaines modalités de recueil des données¹³, le recours aux données directement communiquées par la CNUCED (par exemple, les données relatives aux coûts) et les données non disponibles¹⁴. Par ailleurs, le BSCI avait planifié une série d'études de cas¹⁵ dans le but de toucher les décideurs, auxquels s'adresse principalement la Conférence, mais le taux de coopération de ces parties prenantes s'est révélé très faible, ce qui a rendu les

techniques. Les « autres activités de fonds » comprenaient la documentation à l'intention des organes délibérants, des matériaux de formation et d'autres produits essentiels.

⁸ Les méthodes utilisées ont été les moindres carrés ordinaires et la régression logit et probit multinomiale. Le BSCI a recueilli des données émanant de la CNUCED et concernant, par exemple, la génération de données de sortie, la diffusion et les coûts. Il a également fait appel à un groupe de six économistes indépendants (ci-après dénommés experts) pour évaluer de manière indépendante ces données de sortie.

⁹ À savoir, 8 revues recommandées par les experts et 40 revues suggérées par la CNUCED.

¹⁰ Le BSCI a analysé les références faites à la CNUCED dans un échantillon aléatoire de 303 articles de journaux (sur un ensemble de 1 401 articles) en anglais, français et espagnol provenant de média à fort lectorat, en utilisant un classement percentile du lectorat pour un mois donné. Par exemple, « 91-100 » caractérise les publications les plus lues durant ledit mois.

¹¹ L'enquête auprès du personnel a donné lieu à un taux de réponse de 52 % (61 % à la classe des administrateurs et au-dessus).

¹² Un « leader d'opinion » est une personne reconnue comme experte dans un domaine de fond donné. La Division de l'inspection et de l'évaluation a dressé une première liste de 116 personnes appartenant à des groupes de réflexion internationaux sur la politique économique, identifiés dans la publication 2013 *Global Go To Think Tank Index Report*. Par l'entremise d'un sondage en boule de neige, 36 leaders d'opinion supplémentaires ont été identifiés. L'enquête a seulement été menée auprès des personnes qui avaient préalablement accepté d'y participer, à savoir 10 femmes et 28 hommes appartenant à cinq régions géographiques.

¹³ Par exemple, une enquête relative la société civile, menée à partir d'une liste fournie par la CNUCED, a donné lieu à un taux de réponse de 4 %.

¹⁴ La CNUCED n'a pas été en mesure de fournir 61 des produits de la recherche et de l'analyse retenus dans l'échantillon du BSCI. En outre, le BSCI a relevé des cas où les données relatives à des variables spécifiques manquaient pour certains produits. Pour y faire face, le BSCI a recouru à plusieurs méthodes d'imputation pour s'assurer de la solidité des analyses multivariées.

¹⁵ Les études cas retenues au terme d'un processus systématique étaient les suivantes : les systèmes de gestion de la dette et d'analyse financière (recherche et analyse et coopération technique) ; études sur les orientations en matière de services (recherche et analyse et coopération technique) ; Commission de l'investissement, des entreprises et du développement (recherche et analyse et formation de consensus) ; Réunion d'experts sur les transports et la facilitation du commerce (recherche et analyse et formation de consensus).

données inexploitable¹⁶. Ces lacunes statistiques ont eu pour principale conséquence le fait que le BSCI n'a pas pu s'appuyer sur une base d'informations plus importante comportant, par exemple des informations sur les perspectives des principaux groupes de parties prenantes ou une information documentaire sur les principales questions. En outre, l'impossibilité de réaliser les études cas a limité la capacité du BSCI d'étudier comme il convenait les liens entre les trois piliers de la CNUCED.

13. Des renseignements généraux complémentaires concernant la CNUCED, ainsi que la portée, les objectifs et les méthodes de la présente évaluation ont fait l'objet d'un rapport détaillé rédigé dès le début de l'évaluation¹⁷.

III. Résultats de l'évaluation

A. D'une manière générale, la CNUCED a créé des produits de recherche et d'analyse de bonne qualité, mais les résultats de cette production sont restés pour une bonne part inconnus, dans la mesure où l'organisation a rarement suivi les résultats de ses travaux

Les produits de la CNUCED sont de qualité variable mais généralement satisfaisante

14. En s'appuyant sur les avis des experts scientifiques et sur les informations recueillies lors des entretiens, le BSCI a conclu que les produits de la recherche et de l'analyse étaient généralement de bonne qualité. Les experts scientifiques ont examiné 140 produits¹⁸ au regard de neuf critères de qualité. Sur une échelle de notation allant de 1 à 5, « 1 » correspondant à la note « Nettement insuffisant » et « 5 » à la note « Excellent », les produits de la recherche et de l'analyse reçoivent une notation moyenne correspondant à l'appréciation « satisfaisant »¹⁹. Les notes correspondant aux différents critères varient, la crédibilité des auteurs et la crédibilité des sources recevant les meilleures notes, tandis que l'utilisation des graphiques, l'équilibre et la concision ont reçu les notes les plus faibles.

15. La figure 2 ci-après reflète cette évaluation globalement favorable. Si la qualité des produits n'est pas uniforme, l'appréciation globale de la qualité tend vers le sommet de l'échelle de la qualité. Ainsi, la majorité des produits de la recherche et de l'analyse (83,6 %) ont été jugés de « bons » à « excellents ». Aucun produit n'a été jugé « Insuffisant » ou « Nettement insuffisant » par rapport aux neuf critères de la qualité et seulement huit publications (5,7 %) ont été jugés « insuffisantes » ou « nettement insuffisantes ». Quatre publications se sont

¹⁶ Sur la base d'une liste de contacts fournie par la CNUCED, le BSCI est entré en rapport avec 19 parties prenantes, dont une seule a répondu à ses questions.

¹⁷ IED-14-009.

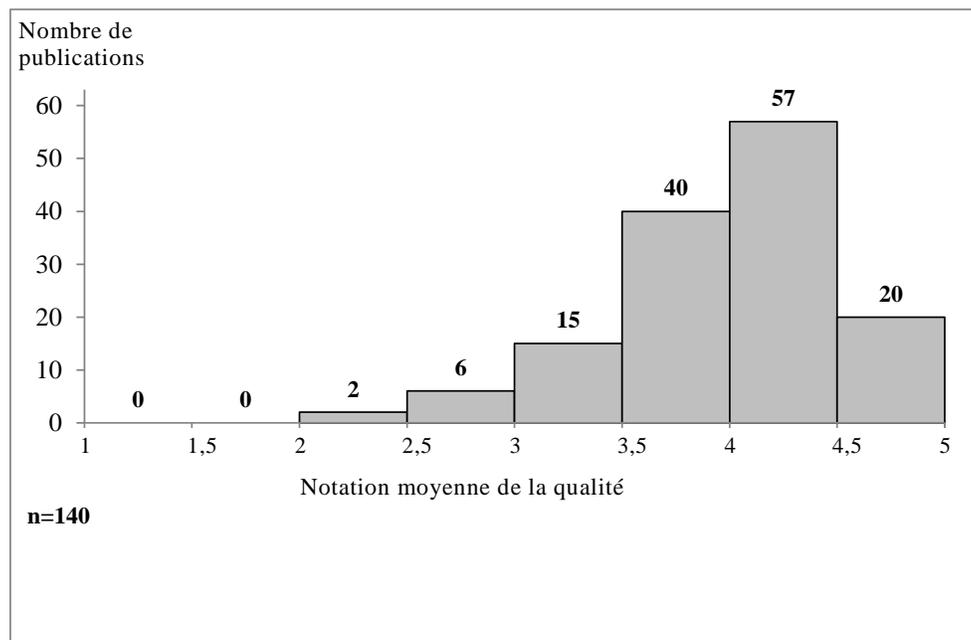
¹⁸ Il s'agissait notamment des produits suivants : publications phares, notes techniques, études, séries, documents de travail, notes d'orientation et présentations. Il s'agissait également de produits de la coopération technique, tels que des études des orientations.

¹⁹ Moyen = 4; médian = 4; n = 140. Par le biais d'une analyse factorielle, le BSCI a résumé les notes des produits correspondant aux neuf critères en une seule note correspondant à la qualité d'ensemble.

distinguées en obtenant l'appréciation « Excellent » par rapport aux neuf critères de la qualité.

Figure 2

Notation moyenne de la qualité de l'échantillonnage de produits de la recherche et de l'analyse



Note : Notation de 1 à 5; 1 = nettement insuffisant; 2 = insuffisant; 3 = moyen; 4 = bon; 5 = excellent.

Note moyenne donnée à un produit au regard de neuf critères de qualité. Les notes moyennes n'étaient pas toujours des nombres entiers.

Source : BSCI.

16. Les parties prenantes, y compris les parties prenantes extérieures, qui ont été entendues, ont confirmé cette évaluation favorable, comme l'a fait l'évaluation indépendante de produits phares effectuée par le BSCI, qui a jugé un rapport « excellent », huit « satisfaisants » et un « moyen » (voir figure 4 ci-après). Par ailleurs, 30 des 38 leaders d'opinion qui connaissaient l'action de la CNUCED (78,9 %) ont jugé favorablement son travail en termes généraux, par rapport à deux critères de qualité (clarté et équilibre), mais moins favorablement en ce qui concerne le critère de la concision. Comparés à des documents similaires produits par d'autres acteurs, 32,4 % des produits de la CNUCED ont été jugés comme étant de qualité « quelque peu supérieure » ou « nettement supérieure », 40,8 % comme étant d'une qualité « à peu près équivalente » et 26,7 % comme étant de qualité « quelque peu inférieure » ou « nettement inférieure »²⁰.

²⁰ Ce sous-échantillon était moins fourni (n = 71), dans la mesure où les experts ne connaissaient pas toujours une documentation similaire consacrée aux mêmes thèmes.

Écarts de qualité liés au caractère inégal des mécanismes d'assurance qualité

17. En procédant à une analyse de régression multiple, le BSCI a identifié un facteur qui apparaît être un puissant déterminant de la qualité perçue : les experts étaient plus susceptibles de juger qu'un produit était de haute qualité lorsque ce dernier paraissait novateur en ce qu'il devançait les questions nouvelles plutôt qu'il ne réagissait à leurs manifestations. Dans le retour d'information des experts scientifiques concernant la qualité, la recommandation la plus souvent citée pour l'amélioration de la qualité des produits de la recherche et de l'analyse consistait à ce que ces produits comportent des recommandations d'orientation plus concrètes et de meilleurs textes explicatifs accompagnés de graphiques et cultivent, autant que possible, la concision²¹.

18. Au-delà de l'appréciation favorable d'ensemble concernant la qualité des produits de la recherche et de l'analyse, le BSCI a relevé, dans ses travaux préliminaires et ses entretiens, que les mécanismes d'assurance qualité de la CNUCED étaient inégaux et peu clairs. Aucun document institutionnel ne précise les contours de l'assurance qualité telle qu'applicable aux publications et aux bases de données statistiques de la CNUCED. En outre, dans la pratique, d'importantes mesures qui caractérisent l'assurance qualité (examen par les pairs des produits de la recherche et de l'analyse, accès public aux bases de données statistiques) ne sont appliquées qu'à la discrétion de chaque division²². Le BSCI a relevé que la CNUCED avait commencé à élaborer une démarche institutionnelle vis-à-vis de l'assurance qualité dans son intention déclarée d'instituer des directives communes destinées à faciliter le processus de l'examen par les pairs²³. Le BSCI a également été informé de la tenue d'échanges préliminaires relatifs à l'élaboration d'un cadre d'assurance qualité destiné aux bases de données statistiques. Ces deux initiatives restent à l'état de projets.

L'évaluation de l'utilisation et des effets des produits de la CNUCED ne fait pas l'objet d'une attention suffisante

19. Pour produire leurs effets, les produits de la recherche et de l'analyse de la CNUCED doivent d'abord toucher leur public cible et être lus, être considérés comme étant de haute qualité (et donc crédibles) et être utiles et applicables. Le BSCI admet qu'il peut s'avérer difficile de consigner, de mesurer et d'analyser ces différentes étapes devant conduire à l'effectivité. Ces mesures s'imposent, cependant, si la CNUCED veut connaître l'impact réel de son action. On ne dispose que de peu d'informations sur les publics cibles, par exemple, les décideurs, les universitaires, et les organisations internationales, ainsi que sur l'influence des produits de la recherche et de l'analyse sur ces publics.

20. Au cours de la période à l'examen, la CNUCED a renforcé sa fonction d'évaluation et, plus récemment, a mis en place les composantes d'une amélioration de sa démarche en matière de gestion axée sur les résultats. En 2011, elle a approuvé une politique d'évaluation qui fixe les normes générales de l'évaluation,

²¹ Dans une question à réponse libre, les experts ont été priés de formuler des recommandations destinées à améliorer la qualité du document de recherche ou d'analyse à l'examen.

²² À l'exception des produits phares, pour lesquels il est fait obligation de recourir à un examen horizontal interne et externe.

²³ CNUCED, Revised Policy Clearing Process, décembre 2014.

précises les principes directeurs et définit les rôles et les responsabilités. Elle a assuré, dans une large mesure, l'évaluation de ses activités de coopération technique. D'une manière plus générale, la CNUCED a pris des dispositions tendant à en faire une organisation davantage axée sur les résultats. Elle a élaboré un cadre de budgétisation axée sur les résultats en 2013 et institué un groupe de coordination de la gestion axée sur les résultats en 2014. L'investissement de la Conférence dans la fonction d'évaluation est légèrement supérieur à la moyenne du Secrétariat de l'ONU, même si cette moyenne a été jugée faible²⁴.

21. Contrairement à la coopération technique, le pilier de la recherche et de l'analyse de la CNUCED, en dépit du rôle central qu'il joue dans l'action de la Conférence, n'a pas fait l'objet d'une évaluation suffisante. Sur les 20 évaluations examinées par le BSCI, seules 5 couvraient, dans une certaine mesure, des éléments de la recherche et de l'analyse et aucune n'était exclusivement consacrée aux travaux de recherche et d'analyse de la Conférence. De fait, 63,2 % des fonctionnaires interrogés estiment que la CNUCED ne dispose pas des outils nécessaires pour évaluer l'utilisation de ses produits de recherche et d'analyse. Toutefois, l'évaluation de la recherche et de l'analyse progresse, avec l'introduction, en 2013, du mandat consistant à évaluer la contribution de chacun de ses cinq programmes stratégiques à l'utilité, à l'efficacité et à l'efficacités des trois piliers, dont celui de la recherche et de l'analyse. À la fin de 2014, la CNUCED avait évalué les programmes stratégiques 1 et 2.

22. Hormis les quelques évaluations consacrées au pilier de la recherche et de l'analyse, rares sont les informations sur la contribution que les produits de la recherche et de l'analyse apportent, à l'échelle de l'organisation, aux résultats de la Conférence, même s'il est rendu compte, chaque année, de ces produits. La CNUCED s'est efforcée, par le biais d'une enquête de lectorat, de mieux se connaître les lecteurs de ses produits phares, mais le nombre de réponses s'est avéré trop faible pour fournir des informations utilisables. Le suivi et l'évaluation internes sont inégaux et tributaires des priorités de chaque division. Par exemple, une division encourage les fonctionnaires à consigner systématiquement tout retour d'information concernant l'utilisation des produits par les parties prenantes et a adopté des méthodes innovantes pour mieux connaître ces utilisateurs. Ces données relatives à l'utilisation sont consignées dans un rapport d'impact annuel. Pour l'essentiel, cependant, le suivi à la CNUCED se limite à des auto-évaluations dans le Système intégré de suivi et d'information documentaire.

La preuve de l'utilisation des produits de la recherche et de l'analyse, condition préalable de l'efficacité, est limitée à certains publics

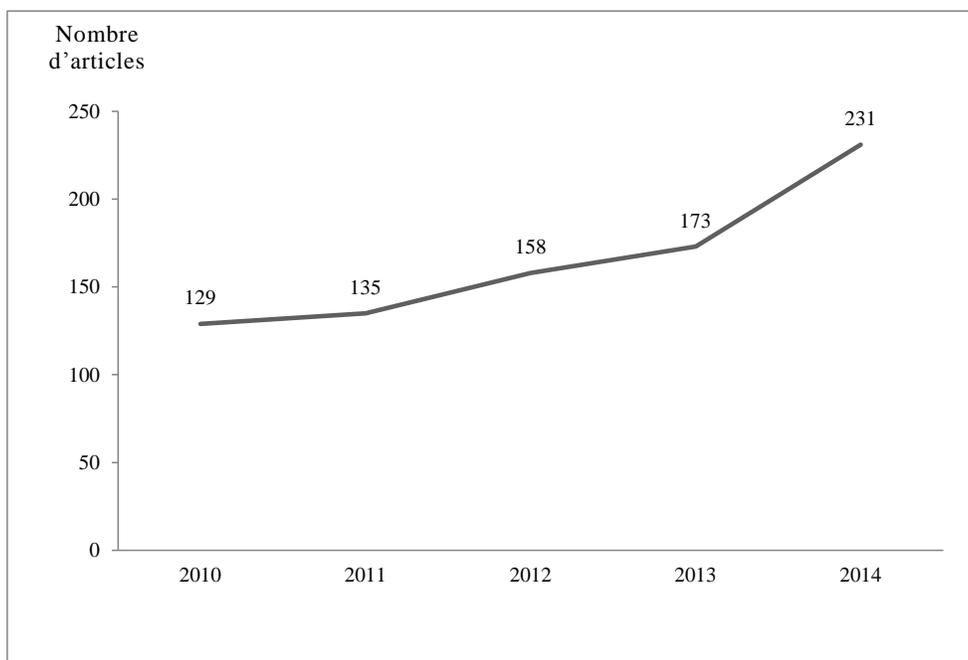
23. Les sources à partir desquelles des conclusions peuvent être tirées sur l'utilisation et l'efficacité des produits de la recherche et de l'analyse de la Conférence par différents publics cibles sont limitées. Le BSCI a recueilli des données relatives à l'utilisation des produits à partir d'évaluations de la Conférence, d'entrevues, d'une enquête de lectorat, d'un examen d'expert, d'une revue des médias et d'une analyse bibliométrique. Ces méthodes ont fourni une approximation de l'utilisation par les particuliers au sein des universités, des groupes de réflexion, des organisations internationales et des médias populaires. Le BSCI n'a toutefois

²⁴ À savoir 0,58 % de son budget de l'exercice 2010-2011, contre une moyenne de 0,29 % pour le Secrétariat. Voir A/68/70.

pas été en mesure de recueillir des données sur l'utilisation par les homologues gouvernementaux, dont les décideurs – un des principaux publics cibles de la Conférence (voir par. 12 ci-dessus).

24. Dans les milieux universitaires, les produits de la recherche et de l'analyse sont utilisés à la fois pour l'enseignement et pour la recherche : 80,6 % des leaders d'opinion déclarent citer les travaux de la Conférence dans leurs propres publications, tandis que 56,7 % disent avoir utilisé, exigé ou recommandé la lecture de ces travaux dans les bibliographies de leurs cours. Comme indicateur de l'utilisation, il a été demandé aux experts si, après l'avoir examiné, ils envisageraient d'utiliser le produit de la CNUCED qu'ils avaient en mains pour l'enseignement ou la recherche. Les experts ont ainsi estimé qu'ils pourraient utiliser plus de la moitié des produits (55 %) dans leur enseignement et un peu moins de la moitié des produits dans leurs futurs travaux de recherche. Dans l'évaluation indépendante des produits phares résumée à la figure 4 ci-après, l'expert avait précédemment utilisé 4 des 10 produits phares et procéderait à nouveau de la sorte; après l'examen, il a cependant dit envisager d'utiliser quatre produits phares supplémentaires. La CNUCED est également présente dans les revues scientifiques et les revues spécialisées, comme l'illustre la figure 3 ci-après. Dans les 48 revues consacrées à l'économie, au commerce, aux entreprises et au développement et examinées par le BSCI, les mentions des travaux de recherche et d'analyse de la Conférence ont régulièrement augmenté ces cinq dernières années.

Figure 3
Nombre d'articles qui font référence à la CNUCED dans un échantillon de 48 revues universitaires et spécialisées, 2010-2014



Source : BSCI.

25. Dans l'examen que le BSCI a consacré aux produits phares, deux catégories se sont distinguées (voir fig. 4 ci-après). Le premier groupe, composé des publications à larges champs de thèmes *Rapport sur le commerce et le développement* et *Rapport sur l'investissement dans le monde*, était censé être de bonne qualité. En outre, ces deux produits phares étaient bien connus et utilisés par les experts. Cette reconnaissance et cet usage étaient également le fait des leaders d'opinion, dont la majorité avait lu au moins une partie du *Rapport sur le commerce et le développement* (64,8 %) et le *Rapport sur l'investissement dans le monde* (69,4 %). La deuxième catégorie, composée des six produits phares restants, concerne des publics restreints. Se situant, sur le plan de la qualité, entre les appréciations « moyen » et « excellent », aucune de ces publications n'avait été utilisée par l'expert qui les avait examinés. De même, seule une petite proportion de leaders d'opinion avait lu une section de ces rapports²⁵.

Figure 4

Synthèse de l'examen extérieur des publications phares de la Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement

	Qualité	L'avez-vous utilisée?	L'utiliserez-vous à l'avenir?
<i>Rapport sur l'investissement dans le monde</i> (2013)	Bonne	Oui	Oui
<i>Rapport sur l'investissement dans le monde</i> (2014)	Bonne	Oui	Oui
<i>Rapport sur le commerce et le développement</i> (2013)	Bonne	Oui	Oui
<i>Rapport sur le commerce et le développement</i> (2014)	Bonne	Oui	Oui
<i>Rapport sur l'économie de l'information</i> (2013)	Bonne	Non	Non
<i>Trade and Environment Review</i> (2013)	Bonne	Non	Oui
<i>Étude sur les transports maritimes</i> (2013)	Excellente	Non	Oui
<i>Technology and Innovation Report</i> (2012)	Moyenne	Non	Non
<i>Rapport sur les pays les moins avancés</i> (2013)	Bonne	Non	Oui
<i>Développement économique en Afrique</i> (2014)	Bonne	Non	Oui

26. Si elle donne, pour l'heure, une idée de l'utilité et de l'efficacité des produits de la recherche et de l'analyse de la CNUCED, l'analyse du BSCI ne comporte que des mesures provisoires. Ces mesures ne sauraient se substituer à un suivi et à une évaluation constante de la qualité, de l'utilité et de l'efficacité des produits, s'agissant de l'amélioration des connaissances et de la contribution à la prise de décisions éclairées (voir par. 21 et 22 ci-dessus).

²⁵ Pourcentage des leaders d'opinion qui ont lu les publications phares suivantes : *Étude sur les transports maritimes* – 14,7; *Rapport sur l'économie de l'information* – 20,6; *Rapport sur la technologie et l'innovation* – 23,5; *Economic Development in Africa Report* – 26,5; *Rapport sur les pays les moins avancés* – 37,1; *Trade and Environment Review* – 38,2.

B. L'utilité de la CNUCED est reconnue, mais l'agencement de son plan de travail relatif à la recherche et à l'analyse reste inégal, ce qui compromet sa capacité d'assurer à l'ensemble de sa production une valeur ajoutée constante

Reconnaissance de l'utilité de la CNUCED

27. Les États membres interrogés ont reconnu l'utilité particulière de la CNUCED en tant que défenseur du développement durable vu sous l'optique des pays en développement. Ce sentiment vient en écho aux perceptions du personnel de la CNUCED. Lors d'entretiens, tous les fonctionnaires et presque toutes les parties prenantes extérieures ont favorablement évalué l'utilité de la CNUCED et sont convenues qu'elle avait une place au milieu des acteurs intervenant dans le même secteur. L'utilité de la CNUCED en tant que centre de réflexion est reconnue par des leaders d'opinion qui connaissent l'organisation sans toutefois y être associés. Dans ce groupe, 87,1 % des personnes sont parfaitement ou plutôt d'accord avec le fait que la CNUCED offre une valeur ajoutée nette par rapport à d'autres acteurs qui mènent des activités similaires. En outre, tous considèrent que les travaux de recherche et d'analyse que la Conférence consacre aux politiques commerciales et à l'accès aux marchés sont tout à fait ou plutôt pertinents.

28. Le fait que la CNUCED se consacre aux besoins des pays en développement trouve un écho dans ses produits de recherche et d'analyse. Les experts scientifiques engagés par le BSCI ont établi que la majorité des produits de l'échantillon étaient axés explicitement (53 %) ou implicitement (32,4 %) sur les pays en développement. En outre, dans l'analyse de régression qu'il a effectuée, le BSCI a établi que la mesure dans laquelle les produits de la CNUCED étaient focalisés sur la situation particulière des pays les moins avancés était un facteur prédictif important qui avait incité les experts à penser différemment.

Valeur ajoutée des produits

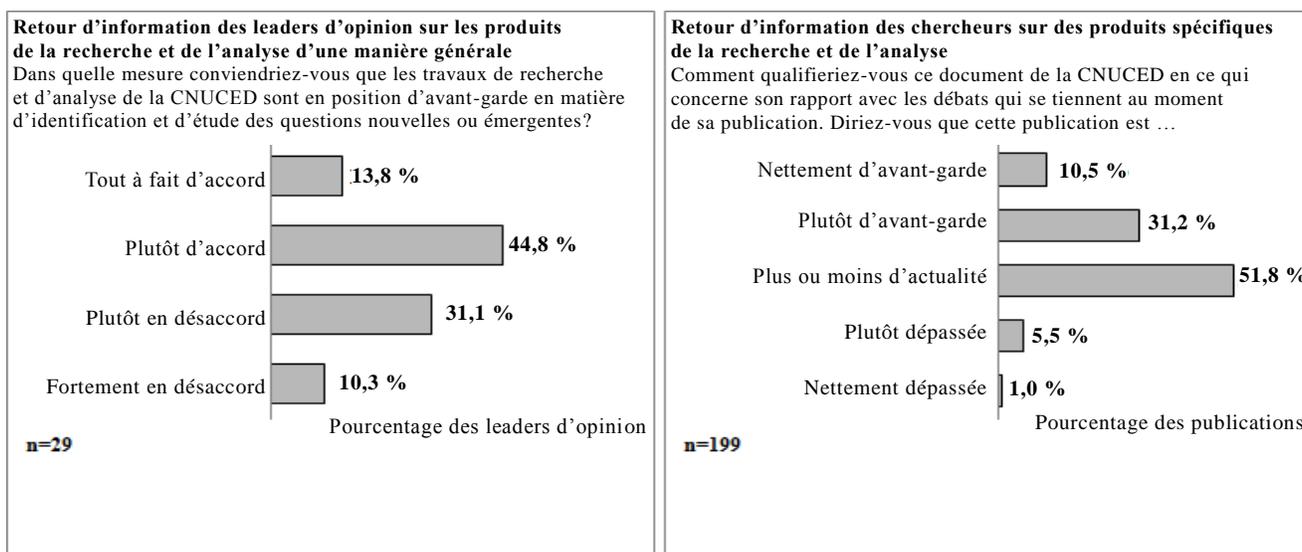
29. Au-delà de ces perceptions relatives à l'utilité globale de la CNUCED, le retour d'information sur l'utilité de nombreux produits spécifiques de la recherche et de l'analyse est divers. Intéressant tous les domaines, les produits statistiques de la Conférence ont reçu les marques d'appréciation les plus élevées. Priés de donner un exemple concret de produit de valeur de la CNUCED, 78,9 % des leaders d'opinion ont fait état des bases de données, notamment la base de données de l'investissement direct étranger ou la base de données du Système d'analyse et d'information sur le commerce. De même, lors des entretiens, les parties prenantes extérieures de la Conférence relevant des commissions régionales des Nations Unies, les États membres et les autres organisations internationales ont cité UNCTADstat, le portail statistique, les bases de données sur l'investissement direct étranger et *UNCTAD Handbook of Statistics* comme apportant une valeur ajoutée particulière. Parmi les autres produits de la Conférence, le *World Investment Report* a été le produit le plus cité dans les entretiens avec les parties prenantes extérieures. Une évaluation de 2014 du sous-programme 2 fait ressortir la perception favorable de ce produit phare et du *Cadre de politique de l'investissement pour un développement durable*. De même, une évaluation de 2013 du sous-programme 1 indique que le *Rapport sur le commerce et le développement* et le rapport annuel du

Secrétaire général de la CNUCED sur la soutenabilité de la dette extérieure et le développement sont des produits à forte valeur ajoutée.

30. Une indication de la valeur ajoutée des produits de la CNUCED est la mesure dans laquelle ils sont perçus comme étant d'avant-garde quant au traitement des questions nouvelles, notamment par les observateurs extérieurs spécialistes du commerce et du développement. La CNUCED a elle-même utilisé ce terme « avant-garde » pour décrire ses ambitions relatives au pilier de la recherche et de l'analyse. À ce chapitre, les perceptions d'ensembles des leaders d'opinion et les évaluations de produits spécifiques faites par des experts, résumées à la figure 5 ci-après, sont mitigées. Tandis que plus de la moitié des leaders d'opinion (58,6 %) sont tout à fait d'accord ou plutôt d'accord que les travaux de recherche et d'analyse de la Conférence sont généralement nettement ou plutôt d'avant-garde, 41,4 % ne sont pas d'accord. Les experts ont jugé que 41,7 % de produits spécifiques étaient « d'avant-garde » et que 51,8 % de produits étaient plus ou moins d'actualité. Les experts ont estimé que certains produits n'étaient pas d'avant-garde ou d'actualité parce qu'ils étaient trop descriptifs, n'apportaient pas grand-chose au débat ou omettaient des considérations importantes

Figure 5

Synthèse du retour d'information des leaders d'opinion et des experts sur la valeur ajoutée des produits de la Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement



Note : Moyenne = 2,62; médiane = 3 sur l'échelle suivante :
1 = fortement en désaccord; 2 = plutôt en désaccord;
3 = plutôt d'accord; 4 = tout à fait d'accord.

Source : BSCI.

Note : Moyenne = 0,45; médiane = 0 sur l'échelle suivante :
2 = nettement dépassée; 1 = plutôt dépassée;
0 = plus ou moins d'actualité; 1 = plutôt d'avant-garde;
2 = nettement d'avant-garde.

Absence de coordination en matière de planification des activités et de réalisation des produits

31. Comme pour ses mécanismes d'assurance qualité, la démarche de la Conférence en matière de planification et de réalisation des produits n'est pas coordonnée. La conférence quadriennale donne à la CNUCED des directives

générales sur les domaines auxquelles cette dernière devrait consacrer ses travaux de recherche et d'analyse. Ce mandat, qui est plutôt large, permet à la CNUCED de déterminer les questions et les thèmes spécifiques à aborder²⁶. Sur la base des entretiens avec les groupes de réflexion à l'échelon des divisions, ainsi que de l'enquête auprès du personnel, le BSCI a établi que la planification des activités, et notamment l'identification des sujets de recherche et d'analyse, s'effectuaient principalement au sein de chaque division, la collaboration entre les divisions restant limitée. Si les cinq divisions utilisent les mêmes méthodes pour déterminer leurs sujets de recherche (par exemple, retraites à l'échelle de la division, séances de réflexion et participation à des conférences), seule une a fait des consultations avec d'autres divisions comme faisant partie du processus de planification de ses activités.

32. L'absence de coordination prive les divisions qui dirigent l'élaboration d'un produit donné du capital intellectuel dont elles auraient pu bénéficier très tôt de la part des autres divisions, dans le cadre de débats critiques et conformément à l'identité de groupe de réflexion que s'est donnée la Conférence. Elle prive également la direction de la possibilité de réexaminer la pertinence relative des produits planifiés, sous l'angle des priorités institutionnelles stratégiques de la Conférence (voir par. 30 et 31 ci-dessus).

33. Enfin, l'absence de coordination de la Conférence en matière de planification des activités ne permet guère de découvrir si les messages portés dans ses différentes publications sont contradictoires ou pourraient être perçus comme tels. En gros, la moitié des personnes interrogées (personnel de la CNUCED, États membres et partenaires) ont affirmé que les messages et les recommandations apparaissant dans les produits de la CNUCED manquaient de cohérence, notamment en ce qui concernait les produits phares, et que cette absence de cohérence compromettrait le potentiel de la Conférence. L'autre moitié de personnes interrogées a soutenu que l'absence de cohérence était inexistante ou fortement exagérée ou que l'existence de divergences constituait une situation saine dans une organisation intellectuelle. Dans son évaluation des produits phares, le BSCI a conclu que le *Rapport sur le commerce et le développement* et le *World Investment Report* étaient des rapports mondialement reconnus comme étant de bonne ou d'excellent qualité et qu'ils étaient influents au sein de la communauté universitaire. Le BSCI a toutefois également relevé que les rapports différaient si grandement l'un de l'autre, s'agissant à la fois du ton et des messages, qu'ils paraissaient avoir été produits par des organisations différentes.

34. Comme pour la planification des activités, la réalisation des produits de la Conférence se limite à la sphère de chaque division. Quatre des cinq évaluations que le Conseil du commerce et du développement a fait effectuer depuis 2010 soulignent ce manque de collaboration entre les divisions. En outre, 69,4 % du personnel interrogé dans le cadre de l'enquête (77,8 % des fonctionnaires de la classe P-5 et des classes supérieures) continue de considérer que la CNUCED est plutôt ou tout à fait inefficace à faire collaborer les divisions en vue de la réalisation de ses produits. À titre d'exemple, lors des entretiens, le personnel a fait état de la réticence des divisions à partager leurs bases de données. De fait, 20,3 % des

²⁶ Lors des entretiens, le personnel de la direction a fait savoir que le CNUCED était engagé menait, avec le Comité des publications, des négociations portant sur le programme de publications et susceptibles d'avoir des répercussions sur la capacité de la Conférence de planifier et de publier les produits de la recherche et de l'analyse.

produits de la recherche et de l'analyse analysés ont fait l'objet d'une collaboration interdivisions²⁷. D'après le personnel interrogé, la collaboration intervient essentiellement de manière informelle, sur la base de relations personnelles. Le personnel interrogé a également relevé que la collaboration n'était pas systématiquement reconnu comme étant un élément de leur plan de travail et qu'ils accueilleraient favorablement de meilleures possibilités de mobilité interdivisions²⁸.

35. En dépit de ce qui précède, le BSCI note que l'on s'est récemment efforcé de mettre en place des mécanismes de promotion de la collaboration interdivisions, qui soient mieux institutionnalisés et moins circonstanciels. Les mesures préconisées les plus visibles concernent, notamment, la mise en œuvre d'accords de divisions (qui fixent des objectifs en matière collaboration interdivisions), le Groupe des communications, le Comité d'examen des projets, le Comité des publications (voir par. 36 et 37 ci-après) et un processus renforcé d'examen par les pairs (voir par. 18 ci-dessus). Les autres initiatives concernant ce domaine consistent au lancement d'un nouvel Intranet de la CNUCED en juin 2014 et l'adoption d'un format commun applicable aux programmes de travail de toutes les divisions.

36. La CNUCED a mis en place un premier ensemble d'éléments en vue d'une meilleure coordination de la planification de ses activités, notamment la relance du Comité de publications interdivisions²⁹. Le Comité est censé réunir les cadres de la direction des cinq divisions en vue de l'examen du programme de publications de la Conférence et des questions relatives aux produits phares. Le processus d'approbation de principe récemment révisé (2014) établit également le principe selon lequel tous les produits phares, pour être approuvés par le Secrétaire général de la CNUCED, doivent faire l'objet d'un plan qui est examiné par le Comité des publications³⁰.

C. En dépit de l'adoption de mesures visant à améliorer son efficacité dans un environnement de restrictions budgétaires, la CNUCED n'a pas pleinement mobilisé ses ressources humaines ou financières en vue d'optimiser ses résultats

Volume élevé de production à des coûts largement internalisés

37. De 2010 à 2014, la CNUCED a réalisé un volume important de produits de recherche et d'analyse tout en maîtrisant les coûts. Elle a créé 1 101 produits de 2010 à 2013, à savoir, 248 publications en série, 236 publications isolées et

²⁷ Il est ressorti de l'analyse de régression du BSCI que les produits élaborés dans le cadre de la collaboration interdivisions étaient davantage susceptibles de susciter chez les experts scientifiques une réflexion nouvelle.

²⁸ La deuxième recommandation la plus fréquemment mentionnée, s'agissant de l'amélioration de la collaboration interdivisions, consiste à ce que cette collaboration soit formellement reconnue dans les plans de travail.

²⁹ Le Comité s'est réuni deux fois en 2013 et quatre fois en 2014. Toutes les divisions ont été représentées dans cinq des six réunions. La participation des directeurs de division a toutefois été inconstante. Aucune réunion n'a vu la présence des cinq directeurs et, dans quatre réunions, seuls un ou deux directeurs étaient présents.

³⁰ Le plan comporte les éléments suivants : démarche, méthode, objectifs, contenu prévu, messages, traitement des questions transversales, lectorat cible, diffusion, calendrier de production et programme d'examen interdivisions par les pairs.

617 autres publications de fond. Pour les produits phares, les coûts médians de production s'élevaient à 345 140 dollars et les coûts moyens à 795 302 dollars. Pour les autres produits de la recherche et de l'analyse de l'échantillon, les coûts médians de production étaient de 19 090 dollars et les coûts moyens de 57 575 dollars³¹.

38. Pour optimiser l'efficacité, la CNUCED a internalisé la majorité de ces coûts, en s'en remettant avant tout à son personnel pour réaliser ses produits. Le temps du personnel a constitué le principal coût de production en ce qui concerne l'ensemble des produits examinés. Dans l'ensemble, les honoraires des consultants n'ont représenté qu'une proportion relativement faible des budgets des produits³². Portant sur 75 % des produits, l'édition en interne est également dominante. Les fonctionnaires de la CNUCED ont indiqué que, pour réduire les coûts liés à l'expédition des produits imprimés, ils profitaient des missions dans les pays pour diffuser les produits de la recherche et de l'analyse (le BSCI n'a pas été en mesure de vérifier de manière indépendante la fréquence de cette pratique). De la sorte, 69,7 % du personnel considère que la CNUCED est efficace. Les évaluations des sous-programmes 1 et 2 ont fait ressortir le fait que les deux divisions s'acquittaient de leur programme de travail à l'aide de ressources limitées.

L'absence de lien entre les coûts et la qualité fait ressortir à nouveau la variable de la chaîne de valeur ajoutée des produits

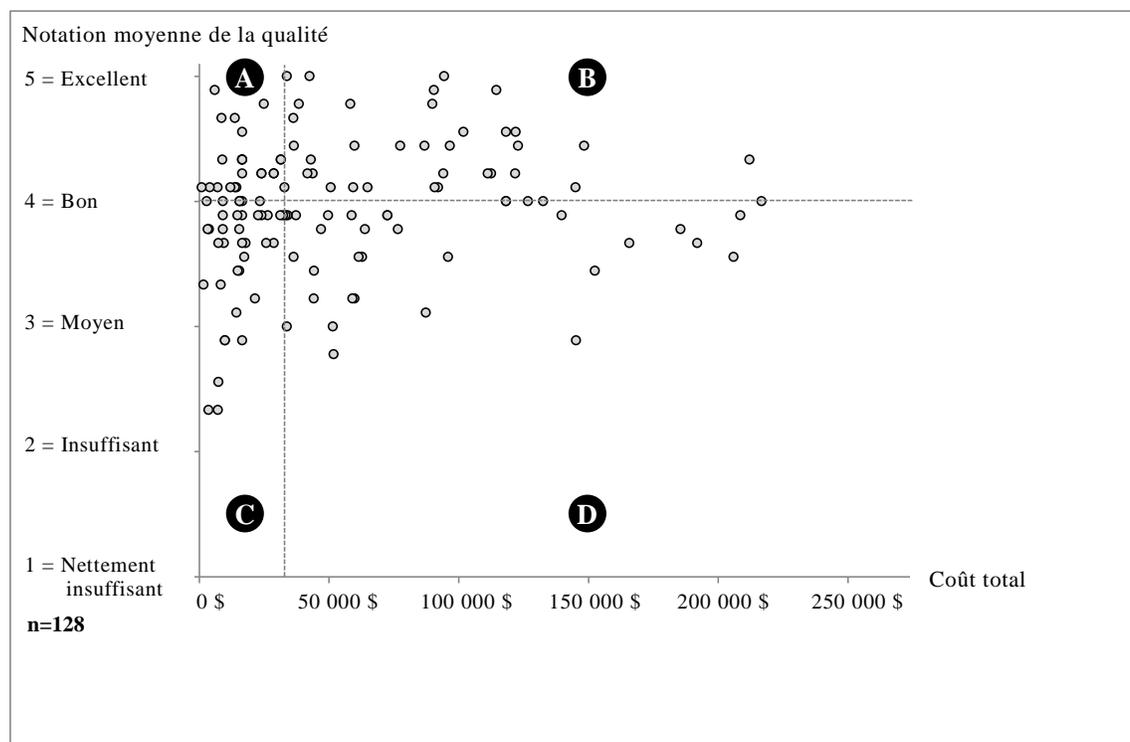
39. Au-delà de cette image d'une production de volumes importants moyennant des coûts presque entièrement internalisés, le rapport qualité-prix des produits de la recherche et de l'analyse de la Conférence varie considérablement. Comme indiqué au paragraphe 14 ci-dessus, les produits de la recherche et de l'analyse ont été jugés de bonne qualité dans l'ensemble. Ce schéma général présente cependant des variations et, si certains produits sont généralement de bonne qualité, leur appréciation au regard de volets spécifiques de la qualité varient souvent considérablement (voir fig. 6 ci-après). La CNUCED crée un certain nombre de produits (23,4 %) de qualité bonne à excellente à un coût relativement modeste (quadrant A) et d'autres de qualité similaire (28,9 %) à un coût relativement plus élevé (quadrant B). En revanche, elle crée également un certain nombre de produits (26,6 %) de qualité relativement inférieure, pour certains à un coût relativement modeste (quadrant C), mais d'autres (21,1 %) à un coût relativement plus élevé³³. Dans son analyse par régression, le BSCI a corroboré l'information graphique de la figure 6, en concluant qu'il n'existait pas de lien entre les coûts liés à la création des produits de la recherche et de l'analyse et la qualité de ces produits.

³¹ Ces estimations brutes s'appuient sur les données de coûts communiquées par la CNUCED. Les coûts de production par produit ont été calculés en additionnant la valeur monétaire du temps de travail du personnel, les honoraires des consultants et d'autres coûts de production et de diffusion.

³² En 2014-2015, 90 % de son budget ordinaire correspondait aux postes du personnel. Les consultants ont été utilisés à hauteur de 27,3 % des produits pour lesquels des données budgétaires ont été fournies.

³³ La figure 4 ne démontre pas l'efficacité de ces produits, quelle qu'en soit la qualité ou le coût (voir par. 19 à 27).

Figure 6
**Qualité et coût d'un échantillonnage de produits de la recherche
 et de l'analyse de la CNUCED concernant la période 2010-2014**



Note : La notation de la qualité est une note moyenne donnée à un produit au regard de neuf critères de qualité. Les notes moyennes n'étaient pas toujours des nombres entiers. L'intersection des lignes horizontale et verticale correspond à la médiane pour chaque axe. La notation moyenne de la qualité a une médiane de 4,0 et une moyenne de 3,94. Le coût total a une médiane de 35 000 dollars et une moyenne de 56 000 dollars.

Source : BSCI.

40. Dans le but d'aider la CNUCED à devenir plus uniformément efficiente, la Conférence a reçu instruction, dans le cadre de l'Accord d'Accra, de rationaliser son programme de publications. La CNUCED a réduit le nombre de ses publications en série et de ses publications isolées de 22,6 % (de 286 à 211), entre 2008-2009 et 2014-2015. Toutefois, lors des entretiens, le personnel a expliqué que le processus de rationalisation avait été mené de façon mécanique et décentralisée, chaque division étant priée de réduire d'un certain pourcentage le nombre de ses produits de recherche et d'analyse. Cette démarche mécanique et non coordonnée a privé la CNUCED de la possibilité d'évaluer conjointement, à l'échelle institutionnelle, les produits de coût élevé et de faible coût, les produits de haute qualité et de qualité moindre, les produits de forte utilisation et d'utilisation limitée et les produits de grande efficacité et d'efficacité limitée, de manière à pouvoir prendre des décisions stratégiques, axées sur les résultats et fondées sur des données (voir par. 32 à 34 ci-dessus). Ne pouvant tirer parti, à présent, d'une planification davantage axée sur les résultats, la CNUCED est mal outillée pour étudier systématiquement et de manière critique les moyens à mettre en œuvre pour limiter le nombre de produits qui

apparaissent dans les quadrants C et surtout D et augmenter le nombre de produits qui apparaissent dans les quadrants A et B.

D. Le fait de n'avoir pas suffisamment prêté attention à la diffusion a limité l'efficacité, l'efficience et l'utilité des produits de la recherche et de l'analyse de la CNUCED

41. Pour atteindre un niveau maximum d'effectivité, les produits de la recherche et de l'analyse, tels que ceux créés par la CNUCED, doivent non seulement être de haute qualité mais aussi atteindre leur public cible. Quelles que soient les difficultés que peut éprouver la CNUCED dans sa communication avec les décideurs (voir par. 12 ci-dessus), le BSCI estime que la situation des produits de la recherche et de l'analyse laisse à désirer dans ce domaine. Par exemple, si la plupart des leaders d'opinion connaissent bien les deux produits phares de la CNUCED, à savoir le *World Investment Report* et le *Rapport sur le commerce et le développement*, les autres publications phares sont moins bien connues (voir par. 26 ci-dessus). Même chez les experts scientifiques, 91,5 % des produits de la CNUCED étaient inconnus avant l'évaluation menée par le BSCI. Par ailleurs, l'examen, par le BSCI, de journaux à fort lectorat dans trois langues a montré que, hormis les deux publications phares mentionnées ci-dessus, les différents produits de la CNUCED ne sont pas systématiquement repérés par les médias³⁴.

42. L'un des facteurs qui explique la méconnaissance des produits est l'absence d'une fonction de diffusion (voir TD/B/56/9/Rev.1) et, davantage encore, d'une stratégie de diffusion, ainsi que le manque de ressources humaines ou financières dont souffre la diffusion. Seuls 12,3 % des produits de la recherche et de l'analyse examinés par le BSCI bénéficiaient d'un budget de diffusion distinct, 78 % des produits ne bénéficiant d'aucune ressource financière pour la diffusion³⁵. Les ressources humaines ne sont pas non plus affectées stratégiquement pour les besoins de la diffusion. D'après les fonctionnaires interrogés, la diffusion est généralement menée de façon ponctuelle, par exemple, en tant qu'activité complémentaire lors d'une mission de coopération technique. Comme c'est le cas pour d'autres volets de l'activité de la Conférence, la diffusion est effectuée de manière décentralisée (voir par. 32 à 37 ci-dessus), avec, comme conséquence, que certaines divisions ont été plus à même de mobiliser des ressources extrabudgétaires pour ces activités et de mettre en place des mécanismes novateurs permettant de transmettre leurs produits à leur public cible³⁶. Également lors des entretiens, le personnel a indiqué qu'en raison des exigences de la réalisation des produits de la recherche et de l'analyse,

³⁴ Le *World Investment Report* a fait l'objet de 562 mentions dans la presse (20,4 % de l'échantillon) et le *Rapport sur le commerce et le développement* de 15 mentions (4,9 % de l'échantillon). Le *Rapport sur les pays les moins avancés* et le *Rapport sur le développement économique en Afrique* ont été mentionnés, respectivement, 9 et 4 fois (2,9 et 1,3 %). Les seules autres publications qui n'appartiennent pas à la catégorie des produits phares et qui ont été mentionnées sont le *Palestinian Economy Report* et le *Global Investment Trends Monitor* (chacun huit fois).

³⁵ Les informations relatives à la diffusion peuvent varier légèrement, dans la mesure où aucune information n'a été fournie pour 24 produits (8,4 %). En ce qui concerne les produits pour lesquels des informations ont été données (253), le budget de diffusion moyen s'élevait à 9 994 dollars et le budget médian à 5 000 dollars.

³⁶ Une division a recouru à une méthode économique de diffusion qui a consisté à recourir à des réseaux déjà établis de partenaires.

les fonctionnaires chargés de la recherche et de l'analyse devaient presque toujours s'atteler au projet suivant dès qu'un produit avait été mis au point, ce qui ne laissait guère de temps pour la promotion et la diffusion de ce produit. Le personnel de la CNUCED interrogé a déclaré que la diffusion était le domaine auquel il fallait s'attaquer en priorité si l'on voulait améliorer l'efficacité des produits de la recherche et de l'analyse.

43. Des initiatives palpables ont récemment été prises pour améliorer certains éléments de la communication de la CNUCED, tels que l'utilisation des réseaux sociaux. Le site Web de la CNUCED, qui est souvent la passerelle pour un public à la recherche de produits de recherche et d'analyse, reste inadapté bien qu'ayant été réaménagé en 2012. Par exemple, la typologie des produits de la recherche et de l'analyse qui apparaissent sur le Web ne permet pas de communiquer des informations sur les travaux de recherche et d'analyse de la CNUCED. Il existe actuellement quatre catégories de produits de recherche et d'analyse, d'où l'apparition de longues listes sous chaque catégorie³⁷. Il existe également des incohérences qui tiennent au fait que certaines catégories de recherche et d'analyse ou un produit en particulier comportent un paragraphe introductif qui explique le but et le public du produit, tandis que d'autres ne comportent pas ces informations. Bien que certains fonctionnaires et certains États membres estiment que des améliorations ont été apportées au site actuel, beaucoup conviennent que le site continue de ne pas répondre aux utilisateurs qui recherchent des produits de la recherche et de l'analyse de la CNUCED.

44. Les fonctionnaires et les États membres interrogés ont souligné qu'il importait de poursuivre la production et la diffusion de documents imprimés, compte tenu des limitations de la connectivité dans de nombreux pays en développement.

E. Le volet de la problématique hommes-femmes du commerce et du développement n'a pas été systématiquement pris en compte dans les travaux recherche et d'analyse de la CNUCED

45. Comme prescrit dans l'Accord d'Accra (voir par. 173) et réaffirmé dans le Mandat de Doha [voir par. 56 n)], depuis 2008, la CNUCED s'est attachée à intégrer la problématique hommes-femmes dans son action. La CNUCED a publié une stratégie d'intégration de cette problématique en décembre 2011 et a mis en place un coordonnateur de la question de l'égalité des sexes. L'essentiel de l'action de la CNUCED en ce qui concerne la problématique hommes-femmes est menée par une équipe chargée du commerce, de la problématique hommes-femmes et du développement, au sein de la Division du commerce international des biens et services et des produits de base. L'équipe est composée de deux administrateurs, épaulés par des consultants et un personnel des Services généraux travaillant à mi-temps. La CNUCED a récemment réalisé des produits de recherche et d'analyse sur les liens entre le

³⁷ Les quatre catégories sont les suivantes : produits phares, documents d'orientation, séries et documentation de réunion. Les documents d'orientation comprennent 45 documents réalisés entre 2008 et 2014. La section relative aux séries contient 52 liens, chacun comportant une longue liste de documents.

commerce, la problématique hommes-femmes et le développement³⁸, ainsi que des matériaux didactiques³⁹. Elle a également mis en œuvre des projets de coopération technique⁴⁰ destinés à renforcer les capacités humaines et institutionnelles des parties prenantes nationales, à savoir les décideurs et les professionnels du commerce, afin qu'ils soient à même d'intégrer la problématique hommes-femmes dans les politiques commerciales. En outre, la CNUCED apporte sa contribution au Réseau interinstitutions pour les femmes et l'égalité des sexes.

46. En dépit de l'attention ainsi portée à l'intégration de la problématique hommes-femmes et malgré la réalisation d'une poignée de produits de recherche et d'analyse (16 sur un ensemble de 1 101 produits), consacrés à la problématique hommes-femmes, cette problématique n'est toujours guère intégrée dans le pilier de la recherche et de l'analyse dans son ensemble. On n'a pas encore procédé à la désignation de coordonnateurs de la problématique hommes-femmes au sein des divisions et la problématique n'est pas systématiquement prise en compte dans les plans de travail des divisions⁴¹. Ainsi, 90,9 % des produits évalués par les experts du BSCI n'abordent pas la problématique hommes-femmes. Aucune des évaluations examinées par le BSCI entre 2010 et 2014, concernant des projets de coopération technique ou les sous-programmes 1 et 2, n'a laissé supposer que l'entité évaluée s'était efforcée d'intégrer la problématique hommes-femmes à son action.

IV. Conclusion

47. D'une manière générale, la CNUCED apparaît avoir satisfait aux principales mesures des résultats de son pilier recherche et analyse durant la période à l'examen. Dans l'ensemble, les produits de la recherche et de l'analyse sont de bonne qualité. Tant les parties prenantes que les experts extérieurs non associés à l'organisation reconnaissent que la CNUCED apporte une valeur ajoutée importante dans les domaines du commerce et du développement. La CNUCED a mis en œuvre un important programme de travail à l'aide de ressources limitées. Elle s'est efforcée d'intégrer la problématique hommes-femmes dans son action.

48. Au-delà de ces considérations générales, cependant, les résultats enregistrés par la CNUCED en ce qui concerne le pilier de la recherche et de l'analyse est plus divers. S'ils sont, en moyenne, considérés comme étant de bonne qualité, les produits de la recherche et de l'analyse diffèrent quant à leur qualité et à la valeur ajoutée perçue, et il ne semble y avoir aucun lien entre le coût et la qualité : certains produits de haute qualité sont créés à des coûts relativement faibles et vice-versa. Plus fondamentalement, la CNUCED ne s'est guère intéressé à ce qui advenait à ses produits de recherche et d'analyse une fois créés. Elle ne dispose pas d'une stratégie de diffusion à part entière qui lui permettrait d'atteindre un maximum d'effectivité. Le personnel, qui est souvent contraint de passer rapidement au projet suivant, peut

³⁸ Voir : « Looking at trade policy through a “gender lens”: summary of seven country case studies conducted by UNCTAD », document de la CNUCED UNCTAD/DITC/2014/3; *Rapport sur les pays les moins avancés 2014* (publication des Nations Unies, numéro de vente : F.14.II.D.7).

³⁹ Ensemble didactique de deux volumes sur le commerce et la problématique hommes-femmes, diffusé par l'Institut virtuel pour le commerce et le développement, documents de la CNUCED UNCTAD/GDS/2014/1 et UNCTAD/GDS/2014/2.

⁴⁰ Par exemple, la formation des femmes entrepreneurs dans le cadre du programme Empretec et le Prix de la femme chef d'entreprise.

⁴¹ Voir *2013 UNCTAD System-Wide Action Plan report*.

difficilement communiquer les messages qui émanent des produits de la recherche et de l'analyse. En outre, la CNUCED a très peu investi pour comprendre le niveau d'efficacité des produits de la recherche et de l'analyse. La problématique hommes-femmes n'a pas encore été pleinement intégrée dans les produits de la recherche et de l'analyse.

49. À la base de l'incapacité de la CNUCED de maintenir un niveau élevé d'efficacité, d'efficacité et d'utilité à l'échelle de tous les produits de la recherche et de l'analyse se trouve l'absence de coordination qui touche l'assurance qualité, la planification des activités et la création des produits. Des initiatives ont été prises pour faire face à certains de ces problèmes, mais la CNUCED doit accélérer le rythme de son action si elle veut atteindre ses objectifs avec les ressources limitées dont elle dispose.

V. Recommandations

50. Le BSCI formule sept recommandations qu'il juge toutes importantes sur la base de son système d'évaluation de la criticité.

Recommandation 1 (voir par. 17 et 18, 20 à 22, 23 et 27, 30 à 37, 40 et 41, 42 à 45 et 46 et 47)

51. Le Secrétaire général devrait accélérer le renforcement de l'orientation institutionnelle de la CNUCED vers les résultats en mettant au point les arrangements structurels relatifs à la composition du Groupe de coordination de la gestion axée sur les résultats, en dotant le Groupe de capacités propres et en précisant sa lettre de mission, et notamment les objectifs d'ensemble du Groupe, les rôles et les responsabilités individuelles de ses membres, les règles de participation et les directives relatives aux recommandations et à la prise de décision.

Indicateur de succès : Production de documents nouveaux ou révisés, suivie d'une mise en œuvre effective (par exemple, tenue de réunions régulières, comptant avec la participation de toutes les divisions et aboutissant à des décisions et à des actions dans des domaines clés d'importance stratégique)

Recommandation 2 (voir par. 19 à 27, 32 à 37 et 44)

52. La CNUCED devrait réviser sa typologie actuelle des produits de la recherche et de l'analyse, en veillant à qu'elle reflète des produits distincts ayant en commun des caractéristiques clés. Elle devrait utiliser cette typologie pour éclairer toutes les grandes décisions stratégiques, depuis la planification et la budgétisation jusqu'à l'exécution, au suivi et à l'évaluation des programmes (dans l'esprit des recommandations 1 et 3 à 7).

Indicateur de succès : Typologie révisée des produits de la recherche et de l'analyse, utilisée pour éclairer les grandes décisions stratégiques

Recommandations 3 (voir par. 18 et 32 et 33)

53. Pour assurer l'application de normes de qualités cohérentes à l'échelle de l'organisation, la CNUCED devrait élaborer et appliquer dans toutes les divisions

des cadres d'assurance qualité distincts pour les produits généraux de la recherche et de l'analyse (axés sur la publication) et les produits statistiques.

Indicateur de succès : Production, mise en place, utilisation et suivi de cadres d'assurance qualité

Recommandation 4 (voir par. 30 à 37 et 40 à 45)

54. Pour promouvoir, à l'échelle de l'organisation, une démarche plus stratégique en matière de planification des travaux de recherche et d'analyse, la CNUCED devrait redynamiser le Comité des publications et en renforcer les attributions. Le Comité devrait engager un débat interdivisions qui permette de rationaliser la planification des travaux de recherche et d'analyse, en identifiant conjointement, au minimum :

- Les produits qui répondent le mieux aux besoins actuels et naissants en matière de connaissances dans les domaines relevant de son mandat;
- Les produits qui sont les plus propices à la concrétisation des objectifs de la Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement;
- Les actions de suivi et d'évaluation les plus appropriés, compte tenu du profil de risque d'un produit (voir recommandation 7);
- Le format et les stratégies de diffusion grâce auxquels chaque produit pourra atteindre ses objectifs (voir recommandation 5);
- Les produits de la recherche et de l'analyse les moins en phase avec les priorités stratégiques de la CNUCED, ou d'une qualité moindre au regard de leur coût, qui devraient remodelés, financés différemment ou désormais considérés comme étant des priorités pour l'organisation.

Indicateur de succès : Le Comité des publications se réunit régulièrement et adresse des recommandations concrètes au Secrétaire général de la CNUCED sur les produits à conserver et ceux à supprimer, sur la base d'un examen critique de tous les produits faisant appel à des critères indiqués dans les recommandations et à tout autre critère.

Recommandation 5 (voir par. 19, 39 et 42 à 45)

55. De manière à optimiser ses résultats par le biais des produits de la recherche et de l'analyse, la CNUCED devrait mettre davantage l'accent sur la diffusion de ces produits.

Indicateur de succès : Les stratégies de diffusion sont plus clairement articulées, dotées en ressources et bien mises en œuvre, d'où une diffusion plus stratégiquement ciblée.

Recommandation 6 (voir par. 46 et 47)

56. La CNUCED devrait renforcer l'intégration de la problématique hommes-femmes dans les produits de la recherche et de l'analyse, en procédant comme suit :

- S'employer à augmenter le nombre de ses publications qui adoptent une démarche soucieuse de l'égalité des sexes;

- Incorporer des marqueurs d'égalité hommes-femmes qualitatifs et quantitatifs, autant que possible, à tous les niveaux du mécanisme d'assurance qualité, de la conception à l'examen par les pairs;
- Intégrer la problématique hommes-femmes dans tous les plans de travail des divisions et désigner, à l'échelon des divisions, des coordonnateurs pour la problématique hommes-femmes dont les rôles et les responsabilités sont clairement définies.

Indicateur de succès : Le nombre de publications qui intègrent effectivement une démarche soucieuse de l'égalité des sexes augmente chaque année; des marqueurs d'égalité hommes-femmes sont incorporés dans le mécanisme d'assurance qualité et dans les plans de travail des divisions et des coordonnateurs sont désignés à l'échelon des divisions.

Recommandation 7 (voir par. 19 à 27, 38 et 39 et 47 et 48)

57. La CNUCED devrait consacrer une attention particulière et des ressources spéciales au suivi et à l'évaluation des résultats de ses travaux de recherche et d'analyse. Conformément à la directive du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation, il s'agirait :

- De créer un cadre de suivi et d'évaluation pour l'organisation;
- D'élaborer un plan d'évaluation fondé sur le risque, identifier les produits de la recherche et de l'analyse qui doivent être individuellement évalués et ceux qui seraient mieux pris en compte dans le cadre d'une démarche fondée sur une ligne de produits, et y associer un plan de mobilisation des ressources destiné à assurer une évaluation adéquate du pilier.

Indicateur de succès : Le cadre de suivi et d'évaluation est élaboré, suivi de la réalisation du plan d'évaluation fondé sur le risque, les deux indiquant de quelle manière la directive du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation a été pris en compte.

Le Secrétaire général adjoint
aux services de contrôle interne
(*Signé*) Carman L. Lapointe

17 mars 2015

Annexe*

Réponse de la Direction de la CNUCED à l'évaluation

1. Le Secrétaire général de la CNUCED et l'équipe de direction tiennent à exprimer leur appréciation au Bureau des services de contrôle interne pour l'évaluation qu'ils ont réalisée. Les recommandations serviront à affiner les initiatives engagées pour renforcer l'action du Secrétariat de la CNUCED.
2. Le Secrétaire général de la CNUCED prend acte de la confirmation, dans le rapport, de l'utilité, de la qualité et de l'orientation vers le développement des travaux de recherche et d'analyse de l'organisation. Bien que l'évaluation et les recommandations concernent principalement le pilier de la recherche et de l'analyse, des actions devront être entreprises au regard de l'utilité et de l'impact des deux autres piliers de la CNUCED, à savoir l'assistance technique et la formation du consensus intergouvernemental. De la sorte, les liens et les synergies entre les piliers pourront être maintenus et renforcés.
3. Le Secrétaire général prend note des questions soulevées par le BSCI concernant la nécessité de consacrer des ressources et une attention suffisantes à la coordination interne, à la diffusion, à l'intégration d'une démarche soucieuse de l'égalité des sexes et au suivi, y compris à l'évaluation de l'impact. De fait, ces questions constituent depuis longtemps des défis à relever pour la CNUCED et la contribution du BSCI qui exprime une opinion indépendante et impartiale revêt un intérêt certain pour l'avenir. Le Secrétaire général de la CNUCED consacre déjà une attention soutenue à la coordination interne, à la communication et à l'intégration de la gestion axée sur les résultats dans le travail de la CNUCED, comme cela a été annoncé devant le Conseil du commerce et du développement en septembre 2014.
4. Cela étant dit, le Secrétaire général souhaiterait formuler les trois observations suivantes :

Obstacles à la mise en œuvre

5. L'application des recommandations figurant dans le rapport fait face à des contraintes politiques et budgétaires importantes. Par exemple, il convient de noter que le programme de travail de la CNUCED, y compris les publications, est soigneusement examiné par les États membres par le biais du mécanisme intergouvernemental et que ce programme de travail est le résultat de négociations entre les États membres. Si des actions ont été engagées en vue d'améliorer la qualité et la cohérence, la modification de la typologie et de la nature des publications ne peut s'effectuer que dans une certaine mesure sans associer les États membres. Pour ce qui est des ressources, la mise en place d'un cadre de suivi et d'évaluation de l'impact des publications de la CNUCED comportera des incidences financières.

Intégration d'une démarche soucieuse de l'égalité des sexes

6. Le rapport donne acte des mesures importantes prises au Secrétariat de la CNUCED comme suite aux prescriptions de l'Assemblée générale et des douzième

* Dans la présente annexe, le BSCI présente le texte intégral des observations de la CNUCED. Cette pratique a été instituée en application de la résolution 64/263 de l'Assemblée générale, suivant la recommandation du Comité consultatif indépendant pour les questions d'audit.

et treizième conférences ministérielles de la CNUCED. Le Secrétariat voudrait relever, cependant, qu'un certain nombre de produits récents ayant trait à l'intégration d'une démarche soucieuse de l'égalité des sexes dans la plupart des domaines clés de la CNUCED n'ont pas été mentionnés dans le rapport. Par exemple, le *Rapport sur les pays les moins avancés 2014* contient une proposition concrète visant à épauler les activités non agricoles des femmes. Il en est de même de la série d'études de cas de pays concernant l'impact des politiques commerciales sur le bien-être et l'autonomisation économique des femmes, et des travaux sur la problématique hommes-femmes et l'information et l'informatiques, la problématique hommes-femmes et l'investissement étranger et l'entrepreneuriat féminin.

7. Cela étant, le Secrétaire général de la CNUCED se félicite de la recommandation visant à une meilleure intégration de la problématique hommes-femmes dans les travaux de recherche et d'analyse de la CNUCED, comme indiqué dans le plan d'action présenté ci-après.

Cohérence des messages dans les principales publications

8. Le Secrétaire général se félicite des conclusions concernant la reconnaissance mondiale, l'excellente qualité et l'influence de quelques grandes publications de la CNUCED et prend note des problèmes relatifs à la cohérence des messages, soulevés par le BSCI. De fait, l'on reconnaît que la CNUCED doit répondre de manière cohérente aux questions persistantes de développement de notre époque. Néanmoins, ce faisant, l'organisation doit faire preuve d'une certaine flexibilité pour pouvoir continuer de répondre à des mandats spécifiques et aux besoins nouveaux des parties prenantes de la Conférence. Dans la recherche de cet équilibre, le Secrétaire général de la CNUCED, qui continue de redynamiser le Comité des publications, chargera le nouveau Secrétaire général adjoint de la CNUCED de superviser cette importante activité à mesure que l'organisation s'achemine vers une gestion plus cohérente de ses travaux de recherche et d'analyse. Le Secrétaire général compte que, grâce à une application résolue des meilleures pratiques, notamment une coordination plus étroite et les examens par les pairs, les incohérences et les contradictions des messages de la Conférences s'atténueront progressivement.

9. Les actions initialement envisagées pour la mise en application des recommandations du présent rapport sont décrites dans le plan d'action ci-après. Ces actions devraient compléter les initiatives en cours du Secrétariat de la CNUCED et créer des synergies avec ces dernières, conformément à la culture de l'amélioration constante promue par le Secrétaire général de la CNUCED.