



Assemblée générale

Distr.
GENERALE

A/45/204
17 avril 1990
FRANÇAIS
ORIGINAL : ANGLAIS

ASSEMBLEE GENERALE
Quarante-cinquième session
Point 123 de la liste préliminaire

PLANIFICATION DES PROGRAMMES

Application des conclusions des évaluations lors de la
conception et de l'exécution des programmes et dans
les directives de politique générale

Rapport du Secrétaire général

TABLE DES MATIERES

	<u>Paragraphes</u>	<u>Page</u>
I. INTRODUCTION	1 - 4	2
II. EVALUATION A L'ORGANISATION DES NATIONS UNIES	5 - 22	2
A. Directives à l'échelle du Secrétariat	5	2
B. Auto-évaluation	6 - 13	3
C. Ateliers de formation à l'auto-évaluation	14 - 18	5
D. Rôle des organes intergouvernementaux	19 - 22	6
III. APPLICATION DES CONCLUSIONS DES EVALUATIONS	23 - 45	7
A. Conception des programmes	24 - 35	7
B. Exécution des programmes	36 - 45	10
IV. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS	46 - 49	12

ANNEXES

I. Evaluations achevées ou prévues durant la période 1984-1991	14
II. Auto-évaluation des programmes du plan à moyen terme pour la période 1984-1989, prorogée jusqu'en 1991, situation au 28 février 1990	16

I. INTRODUCTION

1. Le présent rapport est le deuxième de ce type à avoir été établi sur une base biennale conformément au Règlement et aux 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, ci-après dénommé Règlement et règles (résolution 37/234 de l'Assemblée générale, en date du 21 décembre 1982, et résolutions 38/227 A et B du 20 décembre 1983 et 42/215 du 21 décembre 1987). Aux termes des articles 6.3 et 6.4 du Règlement, a) il est tenu compte des conclusions des évaluations approfondies et des auto-évaluations pour la conception et l'exécution des programmes et dans les directives de politique générale, et b) un résumé des conclusions du Secrétaire général sur toutes les évaluations effectuées est présenté à l'Assemblée générale en même temps que le texte du projet de plan à moyen terme. Le premier rapport a été présenté par l'intermédiaire du Comité du programme et de la coordination (CPC) à l'Assemblée générale à sa quarante-troisième session (A/43/179).

2. L'objet du présent rapport est de tirer les leçons des évaluations effectuées et de faciliter les débats que le Comité du programme et de la coordination et l'Assemblée générale consacrent au projet de plan à moyen terme pour la période 1992-1997 en présentant un résumé des conclusions des évaluations qui ont des incidences sur la formulation du nouveau plan à moyen terme ainsi que de celles qui ont des incidences sur l'exécution du plan.

3. On trouvera à l'annexe I une liste des renvois aux rapports d'évaluation et aux recommandations y afférentes du CPC ainsi que des rapports d'auto-évaluation qui ont été présentés à des organes intergouvernementaux spécialisés. A l'annexe II figure un état des études d'auto-évaluation qui ont été ou qui seront effectuées par les directeurs de programme.

4. Dans le présent rapport, on examine également la situation de l'évaluation à l'Organisation des Nations Unies, on tire certaines conclusions de l'expérience acquise et l'on fait des recommandations tendant à perfectionner les opérations d'évaluation à l'avenir.

II. EVALUATION A L'ORGANISATION DES NATIONS UNIES

A. Directives à l'échelle du Secrétariat

5. Conformément au Règlement et aux règles, il est notamment demandé aux directeurs de programme, dans les instructions publiées en vue de la préparation du nouveau plan à moyen terme, de fournir des informations sur l'établissement des études d'auto-évaluation, dont le calendrier avait été communiqué au Comité du programme et de la coordination et à l'Assemblée générale par le Secrétaire général (A/44/233, annexe I). Les directeurs de programme ont communiqué des renseignements sur les recommandations inspirées des conclusions des évaluations; les problèmes, méthodologiques ou autres, rencontrés; le cas échéant, les réactions des organes intergouvernementaux pertinents au processus d'auto-évaluation; enfin, les incidences sur la préparation du nouveau plan à moyen terme.

B. Auto-évaluation

6. On présente à l'annexe II l'état d'avancement des études d'auto-évaluation. Au moment de l'établissement du présent rapport, 91 sous-programmes au total, sur les 137 prévus pour les deux exercices biennaux 1986-1989 (voir tableau 1 ci-après et annexe II), avaient fait l'objet d'une auto-évaluation. Sur ces 91 études d'auto-évaluation entreprises, 22 l'avaient été par la CNUCED et 27 par la Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique (CESAP), ces deux organismes étant dotés d'un service d'évaluation chargé de suivre la conduite de l'auto-évaluation, de fournir des avis et d'assurer une rétroaction.

Tableau 1

Etudes d'auto-évaluation

	Nombre total de sous-programmes	<u>Nombre d'auto-évaluations</u>	
		Prévues 1986-1989	Achevées
Secteurs politique, juridique et humanitaire	74	9	6
Information	3	2	-
Secteurs économique et social	334	116	77
Services communs	61	110	8
Total	472	137	91

7. Comme on l'a indiqué aussi dans le premier rapport sur l'application des conclusions des évaluations, la qualité des rapports d'auto-évaluation continue de varier quant à l'approche adoptée, leur teneur et leur structure. Lorsqu'il existait un mécanisme institutionnalisé chargé de superviser l'auto-évaluation (à la CNUCED, au PNUE, dans certaines commissions régionales), l'auto-évaluation était généralement mieux conduite quant à la collecte, l'analyse et l'évaluation critique des données; ces rapports étaient mieux structurés et des recommandations ont été faites pour tenir compte des leçons tirées.

8. Des rapports d'évaluation portant sur certains programmes ont été périodiquement présentés aux organes intergouvernementaux spécialisés intéressés, comme le Conseil du commerce et du développement (CNUCED), le Groupe consultatif commun du Centre (CNUCED/GATT) du commerce international, le Conseil d'administration du Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE) et la Commission économique pour l'Afrique. D'autres organes intergouvernementaux ont

demandé que des évaluations ad hoc soient effectuées en ce qui concerne un secteur d'activités particulier. Ainsi, une évaluation de la diffusion des statistiques internationales a été effectuée par le Bureau de statistique du Secrétariat de l'ONU comme suite à la demande formulée par la Commission de statistique à sa vingt-troisième session (E/CN.3/1987/4).

9. Pour ce qui est des projets de coopération technique, les directeurs de programme se sont conformés aux directives fournies par le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD). Le Conseil mondial de l'alimentation, le Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés et l'Office de secours et de travaux des Nations Unies pour les réfugiés de Palestine dans le Proche-Orient (UNRWA) appliquent leurs propres directives à l'évaluation de leurs projets, dont le financement est assuré uniquement par des fonds extrabudgétaires.

10. L'importance de l'auto-évaluation est double. Outre qu'elles sont pour les directeurs de programme un instrument de gestion qui leur permet de procéder à une analyse critique de leurs activités en comparant les résultats aux objectifs déclarés et, le cas échéant, d'y apporter des modifications, les études d'auto-évaluation peuvent servir de base aux évaluations approfondies. Si, par exemple, les directeurs de programme procèdent périodiquement à des auto-évaluations, les utilisateurs finals peuvent discerner une systématisation des évaluations et fournir en conséquence des données plus fiables que celles recueillies lors d'une enquête ponctuelle effectuée dans le cadre d'une évaluation approfondie. Les conclusions des études d'auto-évaluation ont été appliquées à l'élément du programme relatif aux questions et politiques de développement correspondant au Département de la coopération technique pour le développement (E/AC.51/1989/4/Add.1, par. 52 à 54) et il en sera tenu compte dans l'évaluation approfondie du programme concernant la science et la technique [voir le rapport intérimaire présenté au Comité pour examen (E/AC.51/1990/4)].

11. Les directeurs de programme ont été encouragés non seulement à solliciter les vues des utilisateurs finals sur l'efficacité de leurs services et autres produits, mais aussi à élargir le champ de la collecte des données aux fins d'évaluation en dépouillant les ouvrages spécialisés concernant le rôle de l'ONU dans leur domaine de compétence et les articles de presse pour se faire une idée de l'intérêt que suscite l'activité de l'ONU et de l'évaluation qu'on en donne dans les groupes extérieurs à l'Organisation. Il a cependant été noté que, dans les références à l'Organisation, on ne faisait souvent pas de distinction entre le rôle du Secrétariat et celui des gouvernements. Les directeurs de programme ont également été encouragés à recenser, par l'intermédiaire des bibliothèques, les citations de leurs travaux figurant dans les bases de données informatisées, pour évaluer l'utilisation faite par les milieux universitaires des données recueillies et des recherches entreprises par le Secrétariat.

12. Dans leurs rapports sur les études d'auto-évaluation, les directeurs de programme ont attiré l'attention sur un certain nombre des problèmes auxquels ils se sont heurtés :

a) Il était difficile d'obtenir une rétro-information suffisante de la part des utilisateurs ou des bénéficiaires du programme; le taux de réponse aux questionnaires était faible et ils n'avaient pas assez de ressources pour mener des entretiens approfondis avec un échantillon suffisamment large d'utilisateurs;

b) Les indicateurs, ou "critères de succès", étaient insuffisants;

c) Du fait que les activités opérationnelles faisaient intervenir à la fois les gouvernements et l'institution chargée du financement, il était difficile d'isoler le rôle du Secrétariat lorsque l'on tentait de déterminer l'efficacité et l'impact de ces activités;

d) On ne disposait ni de temps ni de ressources pour mener à bien des études d'auto-évaluation;

e) Une formation plus approfondie aux modalités de l'évaluation était nécessaire;

f) Il n'y avait pas de la part des cadres une rétro-information suffisante sur les études d'auto-évaluation.

13. Malgré ces difficultés, les directeurs de programme qui ont tenté de mener des études d'évaluation ont reconnu qu'il importait de recueillir systématiquement des preuves de la pertinence et de l'efficacité de leur programme pour en tirer des conclusions sur l'amélioration, la modification, la réorientation ou le remplacement de leurs activités. On a reconnu que la mise au point d'indicateurs permettant d'évaluer les réalisations au regard des objectifs fixés était importante pour la collecte de données pertinentes aux fins d'évaluation. Dans le but d'aider les directeurs de programme à mettre au point des indicateurs appropriés, certains aspects des méthodes permettant de mesurer les résultats des programmes de l'ONU ont été examinés dans un numéro du United Nations Evaluation Newsletter 1/.

C. Ateliers de formation à l'auto-évaluation

14. Le Groupe central d'évaluation, en collaboration avec le Service de la formation du Bureau de la gestion des ressources humaines, a mis en place une série d'ateliers de formation à l'auto-évaluation. Trois d'entre eux ont été organisés au Siège en 1989 et trois autres à Bangkok, Genève et Vienne, respectivement, au cours du mois de février 1990. Trois ateliers supplémentaires doivent être organisés durant l'exercice biennal en cours à Addis-Abeba, Bagdad et Santiago, dans les commissions régionales respectives.

15. Ce sont principalement des directeurs de programme chargés de l'exécution des sous-programmes dont l'auto-évaluation était proposée au cours des exercices biennaux 1988-1989 et 1990-1991 (voir l'annexe II) qui ont participé à ces ateliers.

16. Quoique les ateliers de formation aient eu pour thème central les modalités techniques de l'auto-évaluation, le lien entre l'évaluation et le cycle de planification des programmes a été souligné en vue d'appeler l'attention sur le

fait qu'il convenait de tenir compte des conclusions de l'évaluation dans la planification, la programmation, l'exécution et le suivi. Les ateliers de formation ont également appelé l'attention des participants sur la terminologie, les notions et les procédures de base à connaître pour gérer efficacement les programmes ainsi que sur la nécessité d'axer davantage leur action sur les résultats.

17. Anticipant sur les difficultés que les directeurs de programme rencontreraient vraisemblablement lorsqu'ils prépareraient le nouveau plan à moyen terme, s'agissant en particulier de tenir compte des préoccupations des organes intergouvernementaux et des besoins des utilisateurs dans des programmes d'action viables dont l'exécution serait confiée au Secrétariat, les ateliers de formation organisés par le Groupe central d'évaluation ont examiné les éléments de ce qui constituerait une bonne conception des programmes, non seulement à des fins d'évaluation, mais aussi pour assurer l'efficacité de l'exécution, le suivi et la retro-information dans l'ensemble du processus de planification des programmes.

18. Grâce à la formation en matière d'auto-évaluation, les participants sont devenus plus conscients du lien existant entre le plan et la formulation de leurs budgets-programmes et, compte tenu de la nécessité d'évaluer les résultats par rapport aux objectifs, il est apparu dans certains cas qu'il fallait redéfinir les objectifs fixés dans le plan pour qu'ils soient liés de manière plus réaliste aux activités effectivement entreprises en vue de traiter de problèmes spécifiques.

D. Rôle des organes intergouvernementaux

19. Dans l'établissement des propositions concernant le nouveau plan à moyen terme, deux programmes du grand programme I, Maintien de la paix et de la sécurité, désarmement et décolonisation, ont été examinés par les organes intergouvernementaux spécialisés, l'un dans l'élimination de l'apartheid et l'autre dans les utilisations pacifiques de l'espace.

20. Les propositions concernant les grands programmes II, Codification et développement du droit international, et III, Affaires économiques et sociales, n'ont pas été examinées par des organes intergouvernementaux spécialisés. Tous les programmes relevant des grands programmes IV, Coopération économique internationale pour le développement, et V, Coopération internationale pour le développement social, sauf un, ont été examinés par les organismes intergouvernementaux spécialisés correspondants. Le seul qui ne l'ait pas été est le programme concernant les questions et politiques relatives au développement mondial.

21. Tous les programmes des commissions régionales relevant du grand programme VI, Coopération régionale aux fins du développement économique et social, ont été examinés par les organes intergouvernementaux compétents, de même que le programme concernant la promotion et la protection des droits de l'homme du grand programme VII, Droits de l'homme, libertés fondamentales et affaires humanitaires. Le grand programme VIII, Information, doit être examiné par le Comité de l'information en avril 1990. Les propositions concernant les services de conférence et bibliothèque relevant du grand programme IX, Services de conférence, ont été examinées par le Comité des conférences.

22. On trouvera à l'annexe I une liste des études d'évaluation approfondie ou examens triennaux qui ont été présentés aux organes intergouvernementaux compétents. La priorité ayant été donnée à l'examen des questions de fond, ces organes n'ont pas examiné ces rapports de façon approfondie ni recommandé de mesures à prendre à leur sujet.

III. APPLICATION DES CONCLUSIONS DES EVALUATIONS

23. La liste des renvois aux rapports d'évaluation et aux recommandations faites par le CPC à leur sujet ainsi que des rapports d'auto-évaluation présentés aux organes intergouvernementaux spécialisés figure à l'annexe I. Ces renvois sont classés dans l'ordre où les programmes apparaîtront dans le projet de plan à moyen terme; chacun des rapports cités contient de nombreuses conclusions et recommandations relatives au programme évalué. Comme le montre le tableau 1 ci-dessus et l'annexe II, sur les 91 études d'auto-évaluation achevées, 77 avaient trait aux domaines économique et social. On expose dans le présent chapitre les leçons généralement applicables à tous les programmes, qui présentent de l'intérêt pour l'examen du nouveau projet de plan à moyen terme.

A. Conception des programmes

24. La conception des programmes intervient au niveau du plan à moyen terme, du budget-programme et, en ce qui concerne les activités opérationnelles, au niveau des projets. Pour concevoir un programme, il faut tenir compte non seulement du sujet et des questions appelant une décision, mais aussi de la façon dont ces décisions doivent être prises et des résultats escomptés de l'application de ces décisions. Une conception satisfaisante des plans, programmes ou projets facilite non seulement l'exécution, mais aussi le contrôle et l'évaluation des activités entreprises en vue de réaliser les objectifs fixés.

1. Plan à moyen terme

a) Conception générale

25. Il a été souligné dans le premier rapport du Secrétaire général sur l'application des conclusions des évaluations lors de la conception et de l'exécution des programmes et dans les directives de politique générale que

"Si les programmes ne doivent pas être conçus principalement en fonction de leur évaluation ultérieure, il est utile dès le stade de la conception de prévoir les moyens de déterminer dans quelle mesure un programme a réussi à atteindre ses objectifs et s'il est encore utile" (A/43/179, par. 47).

26. Pour la conception du plan à moyen terme, on a demandé aux directeurs de programmes de faire des textes portant autorisation des programmes un instrument prospectif, le cadre directeur d'un programme d'activités qui serait entrepris par le Secrétaire général. Bien que les questions et problèmes à traiter aient été généralement bien compris, leur présentation sous forme de document d'orientation n'a pas été correctement réalisée. Certaines des difficultés rencontrées pourraient être attribuées à l'inexpérience des directeurs de programmes quant aux

notions et procédures de base de la planification des programmes. Les études d'évaluation ont également fait ressortir que lorsque les programmes étaient mal conçus, il était difficile d'évaluer les résultats par rapport aux objectifs.

27. Les problèmes les plus fréquents concernant le plan à moyen terme en cours dégagés par les évaluations approfondies et les auto-évaluations ont été les suivants :

a) La façon dont le plan a été conçu ne donnait pas une image claire et précise de ce que le Secrétariat pouvait accomplir dans la période d'exécution du plan;

b) Les objectifs étaient exprimés principalement en termes de stratégies et d'activités plutôt que par rapport aux résultats qui devaient être obtenus au moyen de ces activités;

c) Les liens entre les problèmes, les stratégies et les objectifs étaient faibles.

28. Certaines conclusions ont mis en lumière la nécessité d'élargir l'approche de ces problèmes. Ainsi, dans l'évaluation du programme concernant la population, il a été recommandé de tenir compte des facteurs culturels dans les analyses démographiques (E/AC.51/1986/9). Dans d'autres évaluations, on a recommandé l'adoption d'une approche mieux ciblée : en ce qui concerne les activités d'éducation en matière d'environnement, par exemple, le PNUÉ a constaté que les stages de formation pourraient être considérablement améliorés si le contenu du programme était centré sur des questions plus pertinentes au niveau local 2/.

b) Stratégie de diffusion

29. L'une des conclusions revenant fréquemment dans l'évaluation de la conception des programmes du plan à moyen terme, qui comportent des éléments concernant les activités de collecte de recherche et d'analyse des données, a été l'absence de stratégie de diffusion visant à toucher les utilisateurs finals. Les études d'évaluation ont généralement montré que les travaux de recherche et autres publications, quoique souvent de haute qualité, n'ont pas été appuyés par une stratégie de diffusion bien formulée, ce qui amoindrissait l'importance de la qualité et de l'utilité des produits et en réduisait l'impact. Cependant, les objectifs de nombreux programmes de recherche ont été techniquement réalisés puisque ces objectifs étaient souvent exprimés en termes d'activités (par exemple, suivre, analyser, recueillir des données, étudier, etc.) et non en termes de résultats à attendre de ces opérations de collecte de données, de suivi et d'analyse. L'articulation des résultats attendus entraînerait nécessairement la mise en place d'une stratégie de diffusion visant l'identification des utilisateurs finals, le ciblage des groupes d'utilisateurs recherchés, la mise au point de nouveaux modes de présentation du matériel d'information en vue de répondre à leurs besoins spécifiques, et l'obtention d'une rétroinformation des publics visés sur l'utilité des matériels.

c) Questions diverses

30. Parmi les autres conclusions ayant des incidences sur la conception des programmes aux échelons du plan à moyen terme et du budget-programme figure la nécessité :

a) De renforcer l'intégration des activités de recherche et des activités de coopération technique [voir les rapports d'évaluation sur la population (E/AC.51/1986/9), les questions et politiques relatives au développement (E/AC.51/1989/4 et Add.1 et 2), et le commerce et le développement (TD/B/1145, TD/B/1184 et TD/B/1225)];

b) D'harmoniser les notions, la régularité et la comparabilité des données (surtout en ce qui concerne les programmes économiques et sociaux);

c) D'améliorer la qualité et les délais d'obtention des données (en ce qui concerne la plupart des programmes).

La mise en oeuvre de ces conclusions exigerait que l'on prenne soin d'améliorer la coordination et la collaboration, que l'on améliore les flux d'information entre les activités de recherche et les activités opérationnelles, et que l'on atteigne les objectifs fixés.

31. Ainsi, la CNUCED a pris des mesures pour

"Instituer un système de surveillance des projets en vue d'améliorer la circulation de l'information sur l'élaboration, l'exécution et l'évaluation des projets... L'articulation établie entre les activités normatives et les activités opérationnelles permettra également au secrétariat d'utiliser son volet de coopération technique comme source de rétroinformation pour identifier les domaines qui demandent à être améliorés et les questions qui appellent un surcroît de recherche et d'analyse et qui doivent être examinées au niveau intergouvernemental... Cela intéressera notamment le projet relatif aux politiques commerciales dans les années 90." (TD/B/1225, par. 25, 28 et 29).

32. Les programmes ayant fait l'objet d'évaluations approfondies sont énumérés à l'annexe I. Le Comité est aussi saisi, pour examen, de l'évaluation approfondie du programme relatif aux établissements humains (E/AC.51/1990/2), et des rapports intérimaires sur les évaluations approfondies des programmes relatifs au désarmement et à la science et à la technique au service du développement ainsi que du programme concernant les questions et politiques relatives au développement de la Commission économique pour l'Afrique (E/AC.51/1990/3, 4 et 5, respectivement).

2. Budgets-programmes

33. Au niveau des budgets-programmes, qui traduisent les stratégies du plan en unités viables d'activités et de produits, les conclusions des études d'évaluation ont appelé l'attention sur la faiblesse des liens existant entre les budgets-programmes et le plan à moyen terme, surtout en ce qui concerne le choix des activités à retenir en vue de réaliser des objectifs.

3. Projets

34. En ce qui concerne les activités opérationnelles, la conception intervient à l'échelon des projets, conformément aux directives publiées par le PNUD et d'autres institutions de financement. Les études d'évaluation du PNUD ont fréquemment appelé l'attention sur l'importance d'une bonne conception pour faciliter et améliorer l'exécution, le suivi et l'évaluation.

35. Pour ce qui est de la conception des projets, les conclusions des évaluations ont fait ressortir à quel point il importait de comprendre non seulement les besoins, mais aussi les capacités techniques du pays bénéficiaire, d'adopter une approche multisectorielle, d'établir des liens avec les politiques, plans et mesures de développement national, d'appuyer la coopération technique entre pays en développement et de mener des activités de suivi visant à promouvoir la durabilité.

B. Exécution des programmes

36. La prise en compte des préoccupations susmentionnées dans la conception des programmes et projets implique en retour que certaines mesures soient prises au niveau de l'exécution des programmes. La majorité des recommandations émanant des conclusions des opérations d'évaluation, qu'il s'agisse d'évaluations approfondies conduites par le Groupe central d'évaluation ou d'auto-évaluations effectuées par les directeurs de programme, ont porté sur les moyens d'améliorer la gestion et l'exécution des programmes, y compris, dans certains cas, la réorganisation interne des services afin qu'ils puissent s'acquitter plus efficacement des diverses responsabilités qui leur ont été confiées.

37. On a généralement reconnu la nécessité de stimuler le dialogue et l'interaction entre le Secrétariat et les fonctionnaires des administrations nationales, les organisations non gouvernementales, les experts, etc., afin de répondre plus efficacement aux besoins des pays. On a également reconnu que les gouvernements, les organisations non gouvernementales, les experts et le grand public n'étaient guère informés des différents types et de la quantité de produits et services que fournit le Secrétariat. On traite ci-après de certaines préoccupations précises.

a) Diffusion

38. Il a été constaté d'une manière générale qu'en ce qui concerne les rapports et publications, on allouait des ressources pour achever une publication, mais rarement - si tant est qu'on le faisait - pour en financer la diffusion. Les services organiques ne disposant pas de personnel expressément affecté à la diffusion se sont déclarés préoccupés du fait que le temps et les ressources consacrés à cet aspect du programme, aussi important soit-il, empiétaient sur le temps et les ressources alloués aux activités relatives à la collecte, à la recherche et à l'analyse des données ainsi qu'à la coopération technique.

39. On s'est cependant efforcé de traiter de cet important aspect de leurs activités et des recommandations, comme celles que l'on énumère ci-après, ont été faites pour améliorer la diffusion et la distribution :

a) Il convient d'être plus attentif à identifier les utilisateurs finals et les redistributeurs ainsi qu'à entrer en rapport avec eux;

b) D'une manière générale, chaque publication ou service technique devrait être conçu sur mesure, de façon à répondre aux besoins d'utilisateurs finals différents, qui peuvent être des fonctionnaires nationaux, des analystes politiques, le public ou les médias. Ainsi, les mêmes résultats de travaux de recherche pourraient et, dans de nombreux cas, devraient être présentés dans des conférences de presse sous forme de documents spéciaux offrant des synthèses dégagant les orientations, et dans des revues professionnelles, en tant que moyens d'atteindre différents groupes d'utilisateurs finals. En ce qui concerne certains services ou publications techniques, le choix déterminant peut être le choix entre la publication d'imprimés et la production de supports tels que disquettes, bandes magnétiques, disques optiques, bandes vidéo, etc.;

c) Les listes d'adresses devraient être mises à jour et classées plus systématiquement et régulièrement;

d) Il convient de se préoccuper davantage de mieux faire connaître les services fournis par l'Organisation des Nations Unies, par exemple en établissant et distribuant des catalogues de publications, en exposant des publications à certains emplacements dans les bâtiments des bureaux régionaux de l'ONU, les immeubles administratifs et les foires du livre.

b) Innovations techniques

40. La généralisation et la diffusion rapide des matériels et logiciels informatiques ont non seulement facilité la collecte, le traitement, l'analyse, la production et la diffusion de données et d'informations mais ont également entraîné l'apparition de nouveaux modes de présentation des informations et une augmentation du volume et du rythme de la diffusion des informations. L'aptitude et la capacité de traiter efficacement ces informations sont devenues des problèmes auxquels il a fallu s'attaquer aux niveaux national, régional et mondial. Le renforcement des activités dans le domaine de la communication, dans celui de la diffusion, de l'impression et de la distribution des informations, ainsi que dans celui de la formation à l'application des innovations techniques, semble crucial au stade actuel des travaux de l'Organisation des Nations Unies.

c) Formation

41. Des références à la formation ont été faites à deux niveaux dans les conclusions des évaluations : la formation des fonctionnaires de l'ONU et les activités de formation inhérentes aux projets de coopération technique.

42. De nombreux directeurs de programme ont souligné la nécessité de former le personnel à l'application non seulement des innovations techniques, mais aussi des règles, règlements et procédures de l'ONU (travaux de fond, administration, édition, traduction). La formation a également été considérée comme indispensable pour permettre aux fonctionnaires exécutant des travaux de fond de se tenir au courant des questions entrant dans le cadre de leurs programmes de travail.

43. En ce qui concerne les projets comportant des activités de formation, on a constaté que les matériels audio-visuels avaient besoin d'être mis à jour, que les questions traitées étaient quelquefois sans intérêt pour les participants, et les critères de sélection des stagiaires parfois insuffisants. Ainsi, le PNUE, dans son Evaluation Report, 1988, a constaté que certains de ses cours de formation avaient été parfois organisés "de manière ponctuelle" et ne répondaient donc pas "aux besoins des pays en développement ni ne constituaient une mesure d'appui suffisante au programme du PNUE" 3/. Le PNUE a donc décidé d'affiner sa politique de formation en lui assignant des objectifs précis et s'est efforcé de sélectionner des stagiaires selon des critères stricts ainsi que de faire bénéficier de sa formation un nombre de fonctionnaires suffisamment important pour que les nouvelles aptitudes soient utilisées et transférées plus efficacement.

d) Facteurs échappant au contrôle des directeurs de programme

44. Un certain nombre de facteurs touchant l'efficacité des programmes de fond ont été examinés dans de nombreuses études d'auto-évaluation, et considérés comme échappant au contrôle des directeurs de programme. Il s'agissait notamment :

a) Des retards de recrutement de personnel;

b) Des retards d'édition, de traduction, d'impression et de distribution de publications résultant pour la plupart d'utilisations et de priorités concurrentes en ce qui concerne les ressources limitées disponibles pour le traitement de la documentation devant être présentée aux organes intergouvernementaux;

c) Du manque de souplesse des procédures administratives, notamment en ce qui concerne les projets exécutés sur le terrain, ce qui empêchait de répondre dans de meilleurs délais aux besoins des bureaux extérieurs.

e) Ressources

45. La question de l'insuffisance des ressources a été fréquemment soulevée et examinée non seulement à propos des besoins de personnel (et surtout des retards importants apportés au recrutement), mais aussi pour ce qui est de la disponibilité de matériels modernes permettant de faciliter les travaux, la nécessité de former le personnel et, plus important encore, de répondre aux demandes des gouvernements en matière de formation, de missions consultatives et autres services.

IV. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

46. L'évaluation n'est toujours pas pleinement acceptée en tant qu'instrument de gestion. Pour l'essentiel, elle n'a pas encore été intégrée systématiquement et régulièrement au processus de prise de décisions et de gestion. Les directeurs de programme ont cependant reconnu la nécessité de s'intéresser davantage aux résultats et d'examiner la pertinence, l'efficacité, le rendement et l'impact de leurs activités. Ceux qui ont procédé à des études d'auto-évaluation, de même que les participants aux ateliers de formation, ont mieux pris conscience du lien qui existe entre la planification, la budgétisation, l'exécution, le suivi et l'évaluation des programmes.

47. La terminologie, les notions et procédures de base de la planification et de l'évaluation des programmes n'ont toutefois pas été appliquées de manière conséquente ni, dans certains cas, suffisamment comprises par les directeurs de programme. Les ateliers de formation à l'auto-évaluation ont tenté de familiariser les directeurs de programme avec ces procédures, mais des cours de formation supplémentaires sont nécessaires. Les méthodes d'évaluation doivent être encore perfectionnées. De plus, les leçons tirées des évaluations approfondies et des auto-évaluations doivent être appliquées si l'on veut que les conclusions aient une quelconque utilité, que ce soit au niveau de l'exécution, du suivi, de l'établissement des budgets-programmes ou de la formulation du plan à moyen terme. Pour renforcer l'application effective des conclusions de l'évaluation, des mesures doivent être prises par les organes intergouvernementaux concernant ces recommandations.

48. Vu ce qui précède, le Comité souhaitera peut-être recommander au Secrétaire général :

a) De tout mettre en oeuvre pour veiller à ce que l'évaluation soit pleinement intégrée au cycle de planification des programmes, notamment en appliquant les conclusions des évaluations;

b) D'intensifier la formation à l'auto-évaluation ainsi qu'à d'autres éléments du cycle des programmes;

c) De continuer d'affiner les méthodes d'évaluation;

d) D'informer les organes intergouvernementaux spécialisés des conclusions des évaluations approfondies et, chaque fois que possible, des auto-évaluations, pour permettre à ces organes de parvenir à des recommandations et décisions visant l'amélioration de la conception, de l'exécution et des résultats des programmes.

49. En ce qui concerne la conduite future des évaluations en général, le Comité souhaitera peut-être se référer au rapport de suivi établi par le Secrétaire général sur l'évaluation approfondie du programme relatif au désarmement (E/AC.51/1990/3, par. 58 à 61), dans lequel le Comité est prié d'indiquer au Secrétariat si le mécanisme intergouvernemental de l'Organisation des Nations Unies doit être également inclus lorsque l'on procède à une évaluation des activités entreprises par le Secrétariat.

Notes

1/ No 3 (juillet 1989).

2/ Voir Evaluation Report, 1988 (UNEP/RG.88/2).

3/ Ibid., p. 6.

ANNEXE 1

Évaluations achevées ou prévues durant la période 1984-1991

Programme (dans le projet de plan à moyen terme pour la période 1992-1997)	Rapport intermédiaire	Conclusions/recommandations du CPC	Évaluation approfondie	Conclusions/recommandations du CPC	Examen triennal/mesures de suivi	Conclusions/recommandations du CPC
7. Développement	E/AC.51/1989/5 E/AC.51/1990/3	A/44/16, par. 298 à 307	1991		1994	
12. Questions et politiques relatives au développement mondial - Département des affaires économiques et sociales internationales - Département de la coopération technique pour le développement	E/AC.51/1988/9	A/43/16, par. 83 et 84	E/AC.51/1989/4, Add.1 et Add.1/Corr.1	A/44/16, par. 287 à 292	1991	
13. Commerce international - Transfert de technologie	Résultats d'auto-évaluations présentés au Conseil du commerce et du développement : TD/B/1110, TD/B/1145, TD/B/1184, TD/B/1225; et au Groupe consultatif commun du Centre (CNUCED/GATT) du commerce international : ITC/AG(XXII)/113, ITC/AG(XXIII)/117, ITC/EV/151, ITC/SEV/2. E/AC.51/1990/4					
14. Financement du développement, flux de ressources et dette extérieure	Résultats d'évaluations présentés au Conseil du commerce et du développement : TD/B/1110, TD/B/1145, TD/B/1184, TD/B/1225.					
16. Environnement	Résultats d'évaluations présentés au Conseil d'administration du PNUE : UNEP/AG.86/2, UNEP/AG.87/2, UNEP/AG.88/2.					
17. Science et technique	E/AC.51/1990/4		1992		1995	
18. Population	-	-	E/AC.51/1986/9 g/ A/41/38, par. 72 à 79	E/AC.51/1989/3 g/ A/44/16, par. 285 à 296		
22. Établissements humains	E/AC.51/1988/4	A/43/16, par. 88 à 91	E/AC.51/1990/2		1993	
23. Sociétés transnationales	-	-		E/AC.51/1985/5 g/ A/35/38, par. 743 à 748		
24. Statistiques	Résultats d'évaluations présentés à la Commission de statistique : E/CN.3/1987/4.					
25 à 27 et 29 (Coopération internationale pour le développement social)	1992		1994		1997	
28. Contrôle des drogues	-	-	E/AC.51/1985/8 g/ A/40/38, par. 735 à 742	E/AC.51/1988/5 g/ A/43/16, par. 96 à 99		
30. Coopération régionale pour le développement en Afrique - Questions et politiques relatives au développement	E/AC.51/1988/9	A/43/16 par. 83 et 84	E/AC.51/1989/4 et Add.2	A/44/16, par. 293 à 297	-	
	Voir aussi le rapport d'auto-évaluation présenté au Comité technique préparatoire plénier : E/ECA/CM.15/32.					
- Science et technique	Voir la partie du rapport d'évaluation cité plus haut consacrée aux régions.					
- Population	"	"	"	et E/ECA/CM.15/32.		
- Établissements humains	"	"	"			
- Sociétés transnationales	"	"	"			
- Alimentation et agriculture	Voir aussi E/ECA/CM.15/32.					
- Développement industriel	"	"	"			
31. Coopération régionale pour le développement en Asie et dans le Pacifique - Science et technique	Voir la partie du rapport d'évaluation cité plus haut consacrée aux régions.					
- Population	"	"	"			
- Établissements humains	"	"	"			
- Sociétés transnationales	"	"	"			

Programme (dans le projet de plan à moyen terme pour la période 1992-1997)	Rapport intermédiaire	Conclusions/recommandations du CPC	Evaluation approfondie	Conclusions/recommandations du CPC	Examen triennal/mesures de suivi	Conclusions/recommandations du CPC
32. Coopération régionale pour le développement en Europe						
- Science et technique	Voir la partie du rapport d'évaluation cité plus haut consacrée aux régions.					
- Etablissements humains		"		"		
- Sociétés transnationales		"		"		
33 et 34 (CEPALC et CESA0)						
- Science et technique	Voir la partie du rapport d'évaluation cité plus haut consacrée aux régions.					
- Population		"		"		
- Etablissements humains		"		"		
- Sociétés transnationales		"		"		
35. Droits de l'homme	E/AC.51/1987/2	A/42/16, par. 241	E/AC.51/1989/2 a/	A/44/16 par. 308 à 314	1992	
36. Protection internationale des réfugiés et assistance aux réfugiés	1991		1993		1996	
38. Information	-	-			E/AC.51/1986/10 a/ par. 92 et 93 E/AC.51/1988/11 a/	A/41/38, par. 80 à 95 A/43/38 par. 92 et 93
43. Services généraux	-	-	E/AC.51/1987/11	A/41/16 par. 227 à 232	- b/	
- Services d'appui électronique						
Département de la coopération technique pour le développement	-	-			E/AC.51/1987/7 a/	A/42/16, par. 238

a/ Présenté à un organe intergouvernemental spécialisé.

b/ Le CPC a décidé à sa vingt-neuvième session de ne pas procéder à l'examen triennal de l'évaluation approfondie du programme relatif au traitement électronique de l'information et aux systèmes d'information.

Auto-évaluation des programmes du plan à moyen terme pour la période 1984-1989, prorogée jusqu'en 1991

Situation au 28 février 1990

Grand programme	Numéro et titre du programme dans le plan à moyen terme	Chapitre du budget	Nombre total de sous-programmes	Nombre d'auto-évaluations			Evaluations approfondies/examens triennaux (achevés ou prévus) 1985/1994 a/	
				Prévues en 1986-1989	Achevées en 1986-1989	Prévues en 1990-1991		
				[SP = numéro du sous-programme]				
A. Secteurs politique, juridique et humanitaire								
1. Affaires politiques et affaires du Conseil de sécurité	1. Affaires politiques et affaires du Conseil de sécurité	2A/3D	4	1	1 (SP4)	2 (SP3, 4)		
	2. Activités du Département des affaires de désarmement	2B	5	1	1	-	1991/1994	
	3. Recherche et collecte d'informations	1B	1	-	-	-		
			-	-	-	-		
			10	2	2	2		
			-	-	-	-		
	2. Affaires politiques spéciales, questions politiques spéciales et mandats spéciaux	1. Affaires politiques spéciales	1B/2A-D/2B0	3	-	-	-	
		2. Questions politiques spéciales	3	2	-	-	-	
		3. Mandats spéciaux	1B	2	-	-	-	
		Division des affaires du Conseil économique et social et des services du Secrétariat b/	1B	-	-	-	-	
2. Affaires politiques spéciales, questions politiques spéciales et mandats spéciaux	Division des affaires de l'Assemblée générale b/	1B	-	-	-	-		
			-	-	-	-		
			7	-	-	-		
			-	-	-	-		
	3. Justice internationale et droit international	1. Respect, renforcement et unification du droit dans les activités de l'Organisation des Nations Unies	26	5	-	-	1 (SP3)	
		2. Accords internationaux	26	2	-	-	1 (SP2)	
		3. Développement progressif et codification du droit international	26	4	-	-	1 (SP4)	
		4. Conduite des activités juridiques de caractère général de l'Organisation des Nations Unies et développement des domaines spécialisés du droit	26	6	-	-	1 (SP4)	
		5. Harmonisation et unification progressives du droit commercial international	26	4	1 (SP3)	-	1 (SP3)	
			-	-	-	-		
3. Justice internationale et droit international			21	1	-	5		
			-	-	-	-		
	4. Affaires politiques, tutelle et décolonisation (4, 5)	1. Tutelle	3B	1	-	-	1 (SP1)	
		2. Décolonisation	3B	3	1 (SP3)	-	1 (SP2)	
		3. Namibie	3C	5	-	-	1 (SP5)	
		4. Affaires politiques	3E	1	-	-	-	
			-	-	-	-		
			10	1	-	3		
			-	-	-	-		
			-	-	-	-		

Grand programme	Numéro et titre du programme dans le plan à moyen terme	Chapitre du budget	Nombre total de sous-programmes	Nombre d'auto-évaluations			Evaluations approfondies/examens triennaux (achevés ou prévus) 1985/1994 <u>a/</u>
				Prévues en 1986-1989 (SP = numéro du sous-programme)	Achevées en 1986-1989	Prévues en 1990-1991	
5. Secours en cas de catastrophe	1. Secours en cas de catastrophe	22	4	1 (SP1)	1 (SP1)	Examens d'évaluation <u>c/</u>	
			4	1	1		
6. Droits de l'homme	1. Centre pour les droits de l'homme	23	4	2 (SP2, 4)	1 (SP4)	1 (SP3)	1989/1992
			4	2	1	1	
7. Contrôle international des drogues	1. Division des stupéfiants	20B	4	1 (SP2)	1 (SP2)	1 (SP3)	1985/1988
	2. Secrétariat de l'Organe international de contrôle des stupéfiants	20C	4	1 (SP2)	1 (SP2)	1 (SP4)	"
			8	2	2	2	
8. Protection internationale des réfugiés et assistance aux réfugiés	1. Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés	21	7	-	-	Examens d'évaluation <u>c/</u>	1993/1996
	2. Office de secours et de travaux des Nations Unies pour les réfugiés de Palestine dans le Proche-Orient	2A, E	3	-	-	Examens d'évaluation <u>c/</u>	"
			10	-	-		
Total partiel, <u>Secteurs politique, juridique et humanitaire</u>			74	9	6	13	
B. <u>Information</u>							
9. Information	1. Information	27	3	2 (SP2, 3)	-	1 (SP2)	1983/1986/1988
Total partiel, <u>Information</u>			3	2	-	1	
C. <u>Secteurs économique et social</u>							
10. Questions et politiques relatives au développement	<u>Programmes gérés centralement</u>						
	Bureau du Directeur général au développement et à la coopération économique internationale <u>b/</u>	5A					
	1. Questions et politiques relatives au développement mondial (Département des affaires économiques et sociales internationales)	6A	6	1 (SP5)	1 (SP5)	2 (SP1, 6)	1989/1992
	2. Coopération technique se rapportant aux questions et politiques relatives au développement (Département de la coopération technique pour le développement)	7	5	1 (SP1)	1 (SP1)	1 (SP4)	1989/1992
	<u>Programmes régionaux</u>						
	3. Questions et politiques relatives au développement en Afrique (Commission économique pour l'Afrique) (CEA)	13	8	4 (SP1, 4, 5, 7)	1 (SP1)		1989/1990/1991

Grand programme	Numéro et titre du programme dans le plan à moyen terme	Chapitre du budget	Nombre total de sous-programmes	Nombre d'auto-évaluations			Evaluations approfondies/examens triennaux (achetés ou prévus) 1985/1994 <u>a/</u>	
				Prévues en 1986-1989	Achevées en 1986-1989	Prévues en 1990-1991		
				[SP = numéro du sous-programme]				
10. Questions et politiques relatives au développement (<u>suite</u>)	4. Questions et politiques relatives au développement en Europe (Commission économique pour l'Europe) (CEE)	10	1	-	-	1 (SP1)		
	5. Questions et politiques relatives au développement en Amérique latine et dans les Caraïbes (Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes) (CEPALC)	12	6	-	-	1 (SP4)		
	6. Questions et politiques relatives au développement en Asie occidentale (Commission économique et sociale pour l'Asie occidentale) (CESAO)	14	3	2 (SP1, 2)	1 (SP1)	1 (SP3)		
	7. Questions et politiques relatives au développement en Asie et dans le Pacifique (Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique) (CESAP)	11	5	2 (SP2, 5)	2 (SP2, 5)	3 (SP1, 3, 4)		
			34	10	6	13		
11. Energie	<u>Programmes gérés centralement</u>							
	1. Energie (Département des affaires économiques et sociales internationales)	6A	2	-		2 (SP1, 2)		
	2. Energie (Département de la coopération technique pour le développement)	7	3	1 (SP2)	1 (SP2)	1 (SP3)		
	<u>Programmes régionaux</u>							
	3. Questions énergétiques en Afrique (CEA)	13	1	1 (SP1)	-	-		
	4. Questions énergétiques en Europe (CEE)	10	4	-	-	-		
	5. Questions énergétiques en Amérique latine et dans les Caraïbes (CEPALC)	12	2	1 (SP2)	1 (SP2)	1 (SP1)		
	6. Questions énergétiques en Asie occidentale (CESAO)	14	3	2 (SP1, 2)	1 (SP2)	1 (SP3)		
	7. Questions énergétiques en Asie et dans le Pacifique (CESAP)	11	3	1 (SP1)	1 (SP1)	2 (SP2, 3)		
			18	6	4	7		
	12. Environnement	<u>Programme géré centralement</u>						
		1. Programme mondial du Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE)	18	10	3 (SP6, 8, 10)	3 (SP6, 8, 10)	1 (SP5)	

Grand programme	Numéro et titre du programme dans le plan à moyen terme	Chapitre du budget	Nombre total de sous-programmes	Nombre d'auto-évaluations			Evaluations approfondies/examens triennaux (achevés ou prévus) 1985/1994 a/
				Prévues en 1986-1989 [SP = numéro du sous-programme]	Achevées en 1986-1989	Prévues en 1990-1991	
12. Environnement (suite)	<u>Programmes régionaux</u>						
	2. L'environnement en Afrique (CEA)	13	1	1 (SP1)	-	-	
	3. L'environnement en Europe (CEE)	10	4	-	-	-	
	4. L'environnement en Amérique latine et dans les Caraïbes (CEPALC)	12	1	-	-	-	
	5. L'environnement en Asie occidentale (CESAO)	14	1	1 (SP1)	-		
	6. L'environnement en Asie et dans le Pacifique (CESAP)	11	1	1 (SP1)	1 (SP1)	-	
			<u>18</u>	<u>6</u>	<u>3</u>	<u>1</u>	
13. Alimentation et agriculture	<u>Programme géré centralement</u>						
	1. Problèmes alimentaires mondiaux (Conseil mondial de l'alimentation)	1A.6	1	-	-	1 (SP1)	
	<u>Programmes régionaux</u>						
	2. Alimentation et agriculture en Afrique (CEA)	13	3	2 (SP1, 3)	1 (SP1)	1 (SP2)	
	3. Alimentation et agriculture en Europe (CEE)	10	2	-	-	-	-
	4. Alimentation et agriculture en Amérique latine et dans les Caraïbes (CEPALC)	12	1	-	-	-	
	5. Alimentation et agriculture en Asie occidentale (CESAO)	14	3	2 (SP2, 1)	1 (SP2)	1 (SP2)	
	6. Alimentation et agriculture en Asie et dans le Pacifique (CESAP)	11	4	2 (SP1, 2)	2 (SP1, 2)	2 (SP3, 4)	
			<u>14</u>	<u>6</u>	<u>4</u>	<u>5</u>	
14. Etablissements humains	<u>Programme géré centralement</u>						
	1. Problèmes mondiaux touchant les établissements humains (Centre des Nations Unies pour les établissements humains) (Habitat)	19	8	3 (SP3, 4, 8)	1 (SP4)	1 (SP1)	1990/1993
	<u>Programmes régionaux</u>						
	2. Etablissements humains en Afrique (CEA)	13	2	1 (SP1)	1 (SP1)	1 (SP2)	1990/1993
	3. Etablissements humains en Europe (CEE)	10	4	-	-	-	1990/1993
	4. Etablissements humains en Amérique latine et dans les Caraïbes (CEPALC)	12	4	-			1990/1993

Grand programme	Numéro et titre du programme dans le plan à moyen terme	Chapitre du budget	Nombre total de sous-programmes	Nombre d'auto-évaluations			Evaluations approfondies/examens triennaux (achevés ou prévus) 1985/1994 a/
				Prévues en 1986-1989 [SP = numéro du sous-programme]	Achevées en 1986-1989	Prévues en 1990-1991	
14. Etablissements humains (suite)	5. Etablissements humains en Asie occidentale (CESAO)	14	4	2 (SP3, 4)	-	2 (SP1, 2)	1990/1993
	6. Etablissements humains dans la région de l'Asie et du Pacifique (CESAP)	11	3	2 (SP2, 3)	2 (SP2, 3)	1 (SP1)	1990/1993
			25	8	4	5	
15. Développement industriel	<u>Programmes régionaux</u>						
	1. Développement industriel en Afrique (CEA)	13	4	2 (SP1, 2)	1 (SP1)	2 (SP3, 4)	
	2. Développement industriel en Europe (CEE)	10	3	-	-	-	
	3. Développement industriel en Amérique latine et dans les Caraïbes (CEPALC)	12	2	-	-	-	
	4. Développement industriel en Asie occidentale (CESAO)	14	3	-	-	3 (SP1, 2, 3)	
	5. Développement industriel en Asie et dans le Pacifique (CESAP)	11	4	2 (SP2, 3)	2 (SP2, 3)	2 (SP1, 4)	
16. Commerce international et financement du développement			16	4	3	7	
	<u>Programmes gérés centralement</u>						
	1. Questions monétaires, questions financières et développement (CNUCED)	15	4	3 (SP1, 2, 3)	3 (SP1, 2, 3)	-	
	2. Produits de base (CNUCED)	15	3	2 (SP1, 2)	2 (SP1, 2)	-	
	3. Articles manufacturés et semi-finis (CNUCED)	15	2	2 (SP1, 2)	2 (SP1, 2)		
	4. Coopération économique entre pays en développement (CNUCED)	15	5	3 (SP1, 3, 4)	3 (SP1, 3, 4)	1 (SP2)	
	5. Commerce entre pays ayant des systèmes économiques et sociaux différents (CNUCED)	15	2	-	-	-	
	6. Pays en développement les moins avancés, pays en développement sans littoral et pays en développement insulaires (CNUCED)	15	2	2 (SP1, 2)	2 (SP1, 2)	-	
	7. Assurances (CNUCED)	15	1	1 (SP1)	1 (SP1)	-	
	8. Facilitation du commerce (CNUCED)	15	1	1 (SP1)	1 (SP1)	-	
	9. Promotion des échanges commerciaux et développement des exportations (Centre du commerce international) (CCI)	16	9	3 (SP1, 3, 6)	2 (SP1, 6)	1 (SP2)	

Grand programme	Numéro et titre du programme dans le plan à moyen terme	Chapitre du budget	Nombre total de sous-programmes	Nombre d'auto-évaluations			Evaluations approfondies/examens triennaux (achevés ou prévus) 1985/1994 e/
				Prévues en 1986-1989	Achevées en 1986-1989	Prévues en 1990-1991	
				[SP = numéro du sous-programme]			
16. Commerce international et financement du développement (suite)	<u>Programmes régionaux</u>						
	10. Commerce international et financement du développement en Afrique (CEA)	13	5	2 (SP2, 3)	-	2 (SP1, 4)	
	11. Commerce international et financement du développement en Europe (CEE)	10	6	-	-	-	
	12. Commerce international et financement du développement en Amérique latine et dans les Caraïbes (CEPALC)	12	6	-	-	2 (SP1, 4)	
	13. Commerce international et financement du développement en Asie occidentale (CESAO)	14	1	1 (SP1)	1 (SP1)	-	
	14. Commerce international et financement du développement en Asie et dans le Pacifique (CESAP)	11	5	1 (SP3)	1 (SP3)	2 (SP2, 4)	
			52	21	10	8	
17. Ressources naturelles	<u>Programmes gérés centralement</u>						
	1. Ressources naturelles (Département des affaires économiques et sociales internationales)	6A	1	-	-	1 (SP1)	
	2. Ressources naturelles (Département de la coopération technique pour le développement)	7	3	1 (SP3)	1 (SP3)	1 (SP1)	
	<u>Programmes régionaux</u>						
	3. Ressources naturelles en Afrique (CEA)	13	4	2 (SP1, 3)	-	1 (SP2)	
	4. Ressources naturelles en Europe (CEE)	10	1	-	-	-	
	5. Ressources naturelles en Amérique latine et dans les Caraïbes (CEPALC)	12	2	1 (SP3)	1 (SP3)	1 (SP1)	
	6. Ressources naturelles en Asie occidentale (CESAO)	14	2	-	-	-	
	7. Ressources naturelles en Asie et dans le Pacifique (CESAP)	11	3	3 (SP1, 2, 3)	3 (SP1, 2, 3)	-	
			16	7	5	4	
18. Population	<u>Programmes gérés centralement</u>						
	1. Analyse de la population mondiale (Département des affaires économiques et sociales internationales)	6	7	3 (SP2, 5, 7)	1 (SP2)	2 (SP3, 6)	1986/1989

Grand programme	Numéro et titre du programme dans le plan à moyen terme	Chapitre du budget	Nombre total de sous-programmes	Nombre d'auto-évaluations			Evaluations approfondies/examens triennaux (achevés ou prévus) 1985/1994 g/
				Prévues en 1986-1989 [SP = numéro du sous-programme]	Achevées en 1986-1989	Prévues en 1990-1991	
18. Population (suite)	2. Coopération technique dans le domaine de la population (Département de la coopération technique pour le développement)	7	2	1 (SP2)	1 (SP2)	1 (SP1)	1986/1989
	<u>Programmes régionaux</u>						
	3. Population en Afrique (CEA)	13	3	2 (SP2, 3)	1 (SP2)	1 (SP1)	1986/1989
	4. Population en Amérique latine et dans les Caraïbes (CEPALC)	12	3	1 (SP1)	1 (SP1)	-	1986/1989
	5. Population en Asie occidentale (CESAO)	14	4	2 (SP1, 2)	-	2 (SP3, 4)	1986/1989
	6. Population en Asie et dans le Pacifique (CESAP)	11	3	2 (SP1, 2)	2 (SP1, 2)	1 (SP3)	1986/1989
			22	11	6	7	
19. Administration et finances publiques	<u>Programme géré centralement</u>						
	1. Coopération technique dans le domaine de l'administration et des finances publiques (Département de la coopération technique pour le développement)	7	5	1 (SP1)	-	1 (SP5)	
	<u>Programmes régionaux</u>						
	2. Administration et finances publiques en Afrique (CEA)	13	2	1 (SP2)	-	1 (SP1)	
	3. Administration et finances publiques en Asie occidentale (CESAO)	14	1	1 (SP1)	-		
			8	2	-	2	
20. Science et technique	<u>Programmes gérés centralement</u>						
	1. La science et la technique au service du développement (Centre des Nations Unies pour la science et la technique au service du développement)	17	4	1 (SP1)	-	1 (SP3)	1992/1995
	2. Transfert de technologie (CNUCED)	15	3	3 (SP1, 2, 3)	2 (SP1, 2, 3)	-	1992/1995
	<u>Programmes régionaux</u>						
	3. Science et technique en Afrique (CEA)	13	3	2 (SP1, 2)	-	1 (SP3)	1992/1995
	4. Science et technique en Europe (CEE)	10	4	-	-	-	1992/1995

/...

Grand programme	Numéro et titre du programme dans le plan à moyen terme	Chapitre du budget	Nombre total de sous-programmes	Nombre d'auto-évaluations			Evaluations approfondies/examens triennaux (achevés ou prévus) 1985/1994 <u>a/</u>
				Prévues en 1986-1989 [SP = numéro du sous-programme]	Achevées en 1986-1989	Prévues en 1990-1991	
20. Science et technique (suite)	5. Science et technique en Amérique latine et dans les Caraïbes (CEPALC)	12	1	-	-	-	1992/1995
	6. Science et technique en Asie occidentale (CESAO)	14	2	-	-	2 (SP1, 2)	1992/1995
	7. Science et technique en Asie et dans le Pacifique (CESAP)	11	3	2 (SP1, 2)	2 (SP1, 2)	1 (SP3)	1992/1995
			—	—	—	—	
			20	8	5	5	
21. Développement social et affaires humanitaires	<u>Programme géré centralement</u>						
	1. Questions de développement social à l'échelle mondiale (Centre pour le développement social et les affaires humanitaires)	6B	12	-	-	9	1994/1997
	<u>Programmes régionaux</u>						
	2. Développement social en Afrique (CEA)	13	3	1 (SP1)	-	1 (SP3)	1994/1997
	3. Développement social en Amérique latine et dans les Caraïbes (CEPALC)	12	2	1 (SP1)	1 (SP1)	-	1994/1997
	4. Développement social en Asie occidentale (CESAO)	14	2	-	-	2 (SP1, 2)	1994/1997
	5. Développement social en Asie et dans le Pacifique (CESAP)	11	3	1 (SP1)	1 (SP1)	1 (SP2)	1994/1997
			—	—	—	—	
			22	3	2	13	
			—	—	—	—	
22. Statistiques	<u>Programmes gérés centralement</u>						
	1. Statistiques mondiales (Département des affaires économiques et sociales internationales)	6A	7	2 (SP2, 4)	1 (SP2)	2 (SP3, 6)	
	2. Coopération technique dans le domaine statistique (Département de la coopération technique pour le développement)	1	1	-	-		
	<u>Programmes régionaux</u>						
	3. Statistiques en Afrique (CEA)	13	3	2 (SP1, 3)	1 (SP1)	1 (SP2)	
	4. Statistiques en Europe (CEE)	10	2	-	-	-	
	5. Statistiques en Amérique latine et dans les Caraïbes (CEPALC)	12	3	-	-	-	
	6. Statistiques en Asie occidentale (CESAO)	14	3	1 (SP1)	-	2 (SP2, 3)	

/...

Grand programme	Numéro et titre du programme dans le plan à moyen terme	Chapitre du budget	Nombre total de sous-programmes	Nombre d'auto-évaluations			Evaluations approfondies/examens triennaux (achevés ou prévus) 1985/1994 a/
				Prévues en 1986-1989	Achevées en 1986-1989	Prévues en 1990-1991	
				[SP = numéro du sous-programme]			
22. Statistiques (suite)	7. Statistiques en Asie et dans le Pacifique (CESAP)	11	3	1 (SP2)	1 (SP2)	2 (SP1, 3)	
			22	6	3	7	
23. Sociétés transnationales	1. Centre des Nations Unies sur les sociétés transnationales	9	1	1 (SP3)	1 (SP3)	1 (SP1)	
			3	1	1	1	
24. Transports, communications et tourisme (14, 15, 16, 17, 35, 36, 37)	<u>Programmes gérés centralement</u>						
	1. Développement des transports (Département des affaires économiques et sociales internationales)	6	1	-	-	-	
	2. Transports maritimes (CNUCED)	15	5	4 (SP1, 2, 3, 5)	4 (SP1, 2, 3, 5)	1 (SP4)	
	<u>Programmes régionaux</u>						
	3. Transports, communications et tourisme en Afrique (CEA)	13	6	3 (SP1, 2, 6)	-	3 (SP3, 4, 5)	
	4. Transports, communications et tourisme en Europe (CEE)	10	3	-	-	3 (SP1, 2, 3)	
	5. Transports, communications et tourisme en Amérique latine et dans les Caraïbes (CEPALC)	12	3	-	-	1 (SP1)	
	6. Transports, communications et tourisme en Asie occidentale (CEBAAO)	14	3	2 (SP1, 2)	-		
	7. Transports, communications et tourisme en Asie et dans le Pacifique (CESAP)	11		-	-		
	Transports I		6	3 (SP2, 3, 6)	3 (SP2, 3, 6)	2 (SP4, 5)	
	Transports II		5	3 (SP2, 4, 7)	3 (SP2, 3, 6)	2 (SP1, 3)	
			32	15	10	12	
25. Affaires de la mer	<u>Programmes gérés centralement</u>						
	1. Questions liées au droit de la mer	2A	4	1 (SP2)	1 (SP2)	2 (SP2, 4)	-
	2. Aspects économiques et techniques des affaires de la mer	2A	4	-	-	-	
	3. Affaires de la mer en Afrique (CEA)	11	2	-	-	-	

Grand programme	Numéro et titre du programme dans le plan à moyen terme	Chapitre du budget	Nombre total de sous-programmes	Nombre d'auto-évaluations			Évaluations approfondies/examens triennaux (achevés ou prévus) 1985/1994 g/
				Prévues en 1986-1989	Achevées en 1986-1989	Prévues en 1990-1991	
				[SP = numéro du sous-programme]			
25. Affaires de la mer (suite)	4. Affaires de la mer en Amérique latine et dans les Caraïbes (CEPALC)	12	1	-	-	-	
	5. Affaires de la mer en Asie et dans le Pacifique (CESAP)	11	1	1 (SP1)	1 (SP1)	-	
			—	—	—	—	
			12	2	2	2	
Total partiel, <u>Secteurs économique et social</u>			334	116	77	101	
D. Secteur des services communs							
26. Planification des programmes, budgétisation et services financiers	1. Gestion et contrôle financiers	28B	3	-	-	-	
	2. Services financiers relatifs aux opérations de maintien de la paix	28B	1	-	-	-	
	3. Planification, budgétisation et contrôle des programmes	28B	4	-	-	-	
	4. Evaluation et analyse de la gestion des programmes des Nations Unies	28B	1	-	-	-	
	5. Comptabilité financière et établissement des rapports	28B	3	1 (SP1)	-	-	
	6. Services de trésorerie	28B	2	-	-	-	
			—	—	—	—	
			14	1	-	-	
27. Ressources humaines	1. Planification des programmes et systèmes d'information	28C	1	-	-	-	
	2. Dotation en effectifs, affectations et organisation des carrières	28C	3	-	-	-	
	3. Administration et formation du personnel	28C	4	-	-	-	
	4. Services médicaux et assistance à l'intention du personnel	28C	2	1 (SP1)	-	-	
	5. Examens et recours	28C	1	-	-	-	
			—	—	—	—	
			11	1	-	-	
28. Services généraux	1. Sécurité et sûreté	28D	1	-	-	-	
	2. Services commerciaux	28D	3	-	-	-	
	3. Services d'appui technique	28D	4	-	-	-	

Grand programme	Numéro et titre du programme dans le plan à moyen terme	Chapitre du budget	Nombre total de sous-programmes	Nombre d'auto-évaluations			Evaluations approfondies/examens triennaux (achevées ou prévues 1985/1994 <u>a/</u>)
				Prévues en 1986-1989	Achevées en 1986-1989	Prévues en 1990-1991	
				[SP = numéro du sous-programme]			
28. Services généraux (suite)	4. Services extérieurs et appui extérieur	28D	-	-	-	-	-
			11	-	-	-	
29. Autres services de gestion et d'appui technique	1. Vérification interne des comptes	28F	1	1 (SP1)	1 (SP1)	1 (SP1)	
	2. Services d'appui électronique	28E	5	1 (SP2)	1 (SP2)	-	1987
			6	2	2	1	
30. Services de conférence et bibliothèque (42)	1. Rédaction et documents officiels	29H.1	3	1 (SP1)	1	-	
	2. Interprétation et service des séances	29B.1	3	1 (SP1)	1	-	
	3. Traduction	29B.1	1	1 (français)	1	-	
	4. Publications	29B.1	4	2 (SP2, 3)	2	-	-
	5. Bibliothèque Dag Hammarskjöld	29D.2	2	1 (SP2)	1 (SP2)	-	
	6. Services de conférence (Genève)	29D.3	4	-	-	-	
	7. Bibliothèque (Genève)	29B.4	1	-	-	1 (SP1)	
	8. Services de conférence et bibliothèque (Vienne)	29C	1	-	-	-	
			19	6	6	1	
31. Coordination des programmes	1. Coordination des programmes	6A	3	-	-	2 (SP1, 2)	
			3	-	-	2	
Total partiel, Secteur des services communs			61	10	8	4	
Total général			472	137	91	118	

a/ Prévues dans le projet de budget-programme 1990-1991.

b/ Prévues dans le budget, mais non dans le plan à moyen terme.

c/ Le système d'évaluation n'est pas étendu au niveau des sous-programmes.
