



Assemblée générale

Distr. générale
3 octobre 2007
Français
Original : anglais

Soixante-deuxième session
Point 128 de l'ordre du jour
Projet de budget-programme
pour l'exercice biennal 2008-2009

Compte pour le développement

Rapport du Secrétaire général*

Résumé

Le présent rapport a été établi en application des demandes formulées par l'Assemblée générale aux paragraphes 4, 6 et 7 de la section IV de sa résolution 61/252, tendant à ce que le Secrétaire général lui présente un rapport détaillé à sa soixante-deuxième session dans lequel figureraient des recommandations sur les mesures qui permettraient d'augmenter la dotation du Compte pour le développement sans utiliser les excédents budgétaires, un examen des modalités de financement du Compte pour le développement et des principes qui le sous-tendent, les procédures qui seraient suivies pour réaliser des gains de productivité et d'autres économies, des recommandations sur les moyens de trouver 2,5 millions de dollars supplémentaires afin d'alimenter le Compte et une évaluation des résultats obtenus grâce au Compte, par rapport aux buts et objectifs fixés.

* La soumission du présent rapport a été retardée du fait qu'il a fallu tenir des consultations approfondies avec les bureaux.



Table des matières

	<i>Paragraphes</i>	<i>Page</i>
Introduction	1–2	3
Première partie		
Examen de l'impact du Compte pour le développement par rapport à ses buts et objectifs	3–57	4
I. Présentation générale.....	3–5	4
II. Évaluation de l'impact et des buts et objectifs du Compte pour le développement ..	6–17	5
III. Trois questions relatives au Compte pour le développement	18–31	9
IV. Évaluer les cinq grands buts et objectifs	32–51	15
V. Résultats de l'enquête sur les questions de gestion du Compte pour le développement	52	23
VI. Conclusions	53–57	23
Deuxième partie		
Examen des modalités de financement du Compte pour le développement et des principes qui le sous-tendent, description des procédures qui seront suivies pour réaliser des gains de productivité et d'autres économies et mesures possibles qui permettraient d'augmenter la dotation du Compte pour le développement	58–79	25
I. Généralités	58–67	25
II. Modalités de financement du Compte pour le développement et principes qui le sous-tendent : description des procédures qui seront suivies pour réaliser des gains de productivité et d'autres économies	68–74	28
III. Description des procédures qui seront suivies pour réaliser des gains de productivité et d'autres économies	75–76	30
IV. Mesures possibles qui permettraient d'augmenter la dotation du Compte pour le développement.....	77–78	30
V. Conclusions et recommandations	79	31

Introduction

1. Le présent rapport a été établi en application des demandes formulées par l'Assemblée générale aux paragraphes 4, 6 et 7 de la section IV de sa résolution 61/252, tendant à ce que le Secrétaire général lui présente un rapport détaillé à sa soixante-deuxième session comportant notamment :

a) Un examen à la lumière de l'expérience acquise, des modalités de financement du Compte pour le développement et des principes qui le sous-tendent, tels que définis dans le rapport sur la question que le Secrétaire général lui a présenté à sa cinquante-deuxième session¹, dans les rapports subséquents² du Secrétaire général et dans ses résolutions³;

b) Une description des procédures qui seraient suivies pour réaliser des gains de productivité et d'autres économies, y compris des économies que les États Membres pourraient décider, dans le cadre des mécanismes intergouvernementaux, d'utiliser pour alimenter le Compte pour le développement, et de la façon dont elles seraient appliquées concrètement;

c) Des recommandations sur les moyens de trouver 2,5 millions de dollars supplémentaires;

d) Une évaluation des résultats obtenus grâce au Compte pour le développement, par rapport aux buts et objectifs fixés.

2. Le présent rapport se divise en deux parties :

a) La première partie répond à la demande de l'Assemblée exposée à l'alinéa d) du paragraphe 1. Elle est consacrée à l'impact du Compte pour le développement, par rapport aux buts et objectifs fixés. On y trouve un examen de la notion d'impact et des problèmes propres au Compte pour le développement et une évaluation des principaux buts et objectifs du Compte, la conclusion étant que le Compte pour le développement répond très largement aux critères et aux objectifs fixés par l'Assemblée et donne généralement de bons résultats pour ce qui est des résultats à court terme;

b) La deuxième partie répond à la demande de l'Assemblée exposée aux alinéas a), b) et c) du paragraphe 1. Elle porte sur les modalités de financement du Compte pour le développement et les principes qui le sous-tendent, la définition des procédures à suivre pour réaliser des gains de productivité et d'autres économies et les moyens permettant de trouver des ressources supplémentaires.

¹ A/52/1009.

² A/53/945 et A/61/282.

³ Résolutions 54/15, 60/246 et 61/152.

Première partie

Examen de l'impact du Compte pour le développement par rapport à ses buts et objectifs

I. Présentation générale

3. Le Compte pour le développement sert à financer des projets de coopération technique pour le bénéfice de nombreux pays en développement, dans les domaines prioritaires relevant des différents organismes d'exécution, et, en particulier, dans les domaines propres à faciliter la réalisation des objectifs énoncés dans la Déclaration du Millénaire, les textes issus des grandes conférences des Nations Unies et les principaux accords conclus depuis 1992. Les entités membres du Comité exécutif pour les affaires économiques et sociales établissent des propositions de projet qui appuient leurs priorités stratégiques respectives.

4. Le Compte pour le développement a été créé en 1997 et un crédit a été ouvert à son profit pour la première fois dans le budget-programme de l'exercice biennal 1998-1999. Dans un premier temps, le Compte a été alimenté au moyen des économies découlant des réductions opérées au titre des dépenses d'administration et autres frais généraux obtenues dans le cadre des réformes engagées à l'époque. Sa base de ressources a été modifiée pendant l'exercice biennal 2006-2007 et a augmenté de 915 900 dollars. Parallèlement, la dotation du Compte, soit 13 065 000 dollars, a été majorée de 2,5 millions de dollars pendant le même exercice. La dotation actuelle du Compte pour le développement s'élève donc à 16 480 900 dollars (avant actualisation des coûts) dans le projet de budget-programme pour l'exercice biennal 2008-2009. Le Secrétaire général adjoint aux affaires économiques et sociales assume les fonctions de directeur de programme dans le cadre du Compte pour le développement. En accord avec le Comité exécutif, il a fixé à 650 000 dollars en moyenne le montant à allouer à chaque projet. Il s'agit d'un montant indicatif, qui varie en fonction de la nature et des besoins des projets. Il est proposé de financer 27 projets pendant l'exercice 2008-2009.

5. L'Assemblée générale a fixé un certain nombre de critères afin de guider le fonctionnement du Compte pour le développement. Pour simplifier, les projets doivent être d'une durée relativement courte (moins de quatre ans entre le moment où ils sont approuvés et le moment où ils sont menés à terme), bénéficier à plusieurs pays en développement, encourager la collaboration entre les entités des Nations Unies, être novateurs et avoir des effets durables, et utiliser les ressources techniques, humaines et autres dont disposent les pays en développement. Les activités menées en coopération aux échelons régional et interrégional sont encouragées. Il est également prévu que l'exécution des projets se fasse dans la limite des ressources dont sont dotées les organismes d'exécution, sans entraîner de frais généraux et avec un recours restreint à des consultants externes.

II. Évaluation de l'impact et des buts et objectifs du Compte pour le développement

A. Les objectifs d'une évaluation de l'impact

6. Dans le contexte du développement, la notion d'impact peut être utilisée de plusieurs façons. Outre les aspects pratiques qui s'attachent à une évaluation de l'impact du Compte pour le développement par rapport à ses buts et objectifs, il y a également des aspects plus techniques qui intéressent les personnes chargées de l'évaluation des programmes. Bien que certaines organisations n'utilisent pas les mêmes bases théoriques, il est courant d'envisager la mesure des résultats sous forme linéaire, c'est-à-dire en partant des apports pour arriver aux produits, puis aux résultats (outcomes) et enfin à l'impact. L'Organisation des Nations Unies a adapté cette façon de procéder en substituant la notion de « réalisation escomptée » (expected accomplishment) à celle de « résultat » (outcome). On trouvera ci-après un exemple très simplifié de filière linéaire :

- a) Apport : 100 000 dollars;
- b) Produit : 10 personnes sont formées aux techniques statistiques aux fins du suivi des objectifs du Millénaire pour le développement;
- c) Réalisation escomptée : les organismes statistiques de 10 pays sont capables de produire des données relatives aux objectifs du Millénaire pour le développement;
- d) Impact : la planification des activités de développement repose sur des observations factuelles, ce qui permet de progresser sur la voie de la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement.

7. Le Groupe d'évaluation indépendante de la Banque mondiale a défini l'évaluation d'impact comme un recensement systématique des effets positifs ou négatifs, intentionnels ou non, sur des ménages, les institutions, et l'environnement, générés par une activité de développement, en l'occurrence un programme ou un projet, et comme une composante essentielle de l'arsenal d'outils et de politiques d'évaluation. De toute évidence, la Banque mondiale considère l'évaluation d'impact comme une composante stratégique des activités de mesure de résultats.

8. Tous les organismes humanitaires, y compris les organismes des Nations Unies, opèrent dans un environnement caractérisé par la nécessité de plus en plus impérieuse d'obtenir des résultats concrets. Cela impose, tâche en elle-même difficile, de déterminer où et comment se fera la mesure de résultats. Pour les organismes des Nations Unies qui interviennent dans le domaine du développement, la mesure des résultats considérés comme les plus stratégiques reposera sur les progrès réalisés pour atteindre les objectifs de développement convenus sur le plan international qui sont issus des conférences et réunions au sommet des Nations Unies. Toutefois, il est clair que mesurer les résultats de façon fidèle pose deux types de problèmes : a) le choix de la période durant laquelle les résultats seront mesurés; b) l'attribution de la responsabilité des succès et des échecs à telle ou telle intervention ou à un manque d'intervention. Plus l'on prend du recul par rapport à l'évaluation des produits et des réalisations escomptées pour se rapprocher de l'évaluation de l'impact, plus la période retenue pour mesurer les résultats doit être longue et plus la question de l'attribution devient complexe.

9. Par conséquent, presque tous les organismes des Nations Unies doivent axer les activités de mesure des résultats pour leurs projets et programmes sur des résultats qui soient à la fois mesurables tout au long d'une période jugée appropriée et imputables à telle ou telle intervention. Compte tenu des éléments exposés au paragraphe 6, cela signifie se concentrer principalement sur les produits et les réalisations escomptées, mais cela ne règle pas la question de l'impact effectivement obtenu ni celle de l'attribution des effets à telle ou telle intervention. On dispose certes de macro-indicateurs qui permettent d'évaluer l'impact sur une longue période, mais il est impossible d'attribuer des macrorésultats à des interventions relativement modestes comme celles qui relèvent du Compte pour le développement.

10. En application des critères adoptés par l'Assemblée générale, les activités financées au moyen du Compte pour le développement sont limitées dans le temps. Les projets doivent donc être novateurs et de courte durée. Une fois un projet achevé, l'entité chargée de son exécution ne conserve pas de capacités de suivi. Les projets sont axés sur le renforcement de capacités et sont donc à l'avant-poste des activités de développement, ce qui rend encore plus épineuse la question de savoir à quelle intervention attribuer les résultats les plus stratégiques. Par nature, les activités financées au moyen du Compte portent sur un très large éventail de domaines (dans la pratique, l'ensemble des fonctions normatives assumées par les différentes entités du Secrétariat) et sont exécutées en différents points du globe par un certain nombre d'entités du Secrétariat. L'Assemblée générale a également souhaité que ces activités soient peu onéreuses.

B. Les buts et objectifs du Compte pour le développement

11. Dans son rapport sur l'examen du programme ordinaire de coopération technique et du Compte pour le développement (A/59/397), le Secrétaire général a proposé des mesures afin d'améliorer le fonctionnement du Compte. Le rapport a fait apparaître que le Compte obéissait à un ensemble de critères qui avait évolué au fil du temps, sans pour autant être pourvu d'un exposé précis de son objectif. Depuis, l'Assemblée générale a approuvé l'énoncé de l'objectif formulé au paragraphe 107 du rapport du Secrétaire général, à savoir que le Compte pour le développement a pour objectif de financer les projets de coopération technique à moyen terme (dont la mise en œuvre pourrait prendre jusqu'à quatre ans à partir de l'approbation du descriptif du projet) dans les domaines d'action prioritaires des agents de réalisation; ces projets doivent bénéficier à plusieurs pays en développement à la fois en encourageant la coopération entre divers programmes des Nations Unies portant sur des activités intersectorielles novatrices à l'échelle régionale ou interrégionale, et faire appel principalement aux ressources techniques, humaines et autres disponibles dans les pays en développement. Cela correspond à nombre de critères de base qui ont guidé le fonctionnement du Compte depuis sa création il y a 10 ans. Le Compte pour le développement a beaucoup évolué compte tenu des enseignements tirés de l'expérience, comme l'attestent les changements dans la nature des projets, l'amélioration notable de la qualité d'ensemble des projets et les lignes directrices plus claires qui devraient déboucher sur de meilleurs résultats.

12. Outre l'énoncé de l'objectif susmentionné, au fil des années, le Directeur de programme a défini tout un ensemble d'orientations afin de faciliter la bonne

gestion du Compte. L'accent a été mis sur les critères régissant la sélection des projets à financer et sur les réalisations souhaitées. Ces orientations sont présentées succinctement ci-après afin de mieux faire comprendre toutes les considérations qui ont influé sur la gestion du Compte :

- a) Compléter et approfondir les objectifs de base des entités chargées de l'exécution;
- b) Être novateurs;
- c) Pouvoir être achevés en l'espace de deux exercices biennaux;
- d) Tirer parti des connaissances, du savoir-faire et des capacités des entités d'exécution;
- e) Renforcer durablement les capacités des pays en développement et des pays en transition sur le plan économique;
- f) Avoir des objectifs succincts assortis de réalisations mesurables et d'indicateurs de succès clairs;
- g) Cadrer avec les priorités du plan à moyen terme;
- h) Ne pouvoir être exécutés qu'avec une aide financière du Compte;
- i) Ne pas être onéreux;
- j) Bénéficier d'un financement complémentaire de la part d'autres organismes;
- k) Être fermement axés sur la coopération Sud-Sud et tirer parti des compétences et ressources des pays en développement;
- l) De façon générale, avoir une portée mondiale, régionale ou sous-régionale;
- m) Dans la mesure du possible, bénéficier du concours de plusieurs entités du Secrétariat;
- n) Avoir un effet de synergie avec d'autres activités de développement;
- o) Tirer parti des technologies de l'information et des communications;
- p) Tirer parti de la gestion des connaissances, notamment dans le cadre de réseaux;
- q) Bénéficier de partenariats avec des intervenants extérieurs au système des Nations Unies;
- r) Être doté d'un financement suffisant pour parvenir aux résultats escomptés.

13. Il faut noter que la plupart de ces critères ont trait aux caractéristiques des projets à financer au moyen du Compte pour le développement. Ils ne tiennent pas véritablement compte de la question de l'impact attendu sur le plan du développement, si ce n'est au sens large. On peut en conclure que le but premier du Compte est d'encourager la coopération entre les différentes composantes du Secrétariat afin qu'elles conjuguent leurs capacités normatives et opérationnelles et les mettent au service des pays en développement, l'idée étant de s'appuyer autant que possible sur les capacités des entités chargées de l'exécution et sur celles des

pays en développement. Cela ne signifie nullement que l'on ne s'attend pas à des résultats sur le plan du développement, mais l'énoncé de l'objectif du programme porte plus sur le mode de fonctionnement du Compte que sur ce qu'il doit permettre d'obtenir.

14. L'énoncé de l'objectif qui figure au paragraphe 11 fait référence aux domaines d'action prioritaires des agents de réalisation. On trouvera ci-après la liste des principaux domaines analytiques et normatifs du Secrétariat retenus dans les groupes thématiques du Comité exécutif pour les affaires économiques et sociales :

- a) Commerce international;
- b) Questions macroéconomiques et financières;
- c) Développement durable, établissements humains et énergie;
- d) Développement social;
- e) Promotion de la femme;
- f) Pays en situation spéciale;
- g) Gouvernance et développement des institutions;
- h) Science et technologies et secteurs productifs;
- i) Droits de l'homme;
- j) Statistiques;
- k) Population.

15. Pour chaque nouvelle tranche, l'usage veut que l'on choisisse un nouveau thème afin de tenir compte de l'évolution des priorités de l'Assemblée générale :

- a) La première tranche (1998-1999) a porté sur l'appui à l'application des textes issus des grandes conférences;
- b) La deuxième tranche (2000-2001) a été consacrée à la création de réseaux et de compétences régionales et sous-régionales;
- c) La troisième tranche (2002-2003) a porté sur le renforcement des capacités de gestion de la mondialisation;
- d) La quatrième tranche (2004-2005) a été axée sur le renforcement des capacités de réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement, moyennant la création de partenariats, la gestion des connaissances et l'utilisation de l'informatique;
- e) La cinquième tranche (2006-2007) a porté sur l'appui à la réalisation des objectifs de développement arrêtés à l'échelon international, moyennant la gestion des connaissances et la création de réseaux et de partenariats;
- f) La sixième tranche (2008-2009) sera axée sur l'appui à la réalisation des objectifs convenus sur le plan international, grâce à l'innovation, à la constitution de réseaux et à la gestion des connaissances.

16. Les thèmes retenus pour les deux ou trois dernières tranches dénotent une certaine stabilisation autour d'un thème commun plus cohérent. Étant donné que l'on dispose des enseignements tirés des 10 années de fonctionnement du Compte,

le moment semble venu de rationaliser et stabiliser les principaux critères qui orienteront le choix des activités à financer.

17. Étant donné que la notion d'impact se rapporte aux résultats des programmes et non à la gestion des programmes, des questions de gestion, telles que celles concernant l'exécution des projets en l'espace de deux exercices biennaux, ne sont pas abordées en détail dans le présent rapport mais font l'objet de rapports périodiques distincts. Le présent rapport porte sur un nombre limité de questions tirées des nombreuses directives de gouvernance appliquées au Compte pour le développement qui reflètent ses principaux buts et objectifs. Cela correspond aux principales caractéristiques prises en considération par le Directeur de programme aux fins du fonctionnement du Compte, lesquelles sont utilisées dans le présent document afin d'évaluer l'impact du Compte par rapport aux buts et objectifs fixés :

- a) La durabilité;
- b) La constitution de réseaux et le recours aux technologies de l'information en tant qu'outils de mise en commun des connaissances;
- c) La collaboration et l'obtention d'un effet de synergie entre les entités du Secrétariat et des partenariats avec des intervenants extérieurs, tels que des institutions spécialisées, des organisations non gouvernementales et des organisations locales;
- d) L'innovation;
- e) L'utilisation des moyens des pays en développement aux fins du renforcement des capacités.

III. Trois questions relatives au Compte pour le développement

18. Avant de les examiner dans le détail, trois questions d'ordre général doivent être brièvement abordées :

- a) Pourquoi le Secrétariat s'occupe-t-il de coopération technique;
- b) Quelle valeur le Secrétaire attache-t-il au Compte pour le développement; et
- c) Quels sont les instruments disponibles pour mesurer les résultats?

A. Le Secrétariat et la coopération technique

19. Les 20 dernières années ont été marquées par de nombreuses transformations radicales et rapides des objectifs mondiaux de développement. Le système des Nations Unies sous tous ses aspects a été au cœur de cette évolution. Les objectifs du Millénaire pour le développement et d'autres objectifs internationalement reconnus découlent d'une série de conférences sectorielles et thématiques tenues par les différents organismes des Nations Unies. Ce succès tient pour beaucoup à la capacité critique d'inspirer de nouvelles idées grâce aux rapports qui lient les rôles joués par le système des Nations Unies dans les domaines de l'analyse, de l'élaboration des normes et du développement. La capacité d'allier ses fonctions

analytiques et normatives à l'expérience pratique acquise au cours des opérations menées sur le terrain a grandement permis au système d'exercer ce rôle moteur. Le principe fondamental de la structure mise en place par les Nations Unies pour favoriser le développement, telle qu'elle était conçue dans les années 60, reposait sur l'idée qu'une institution unique et centrale (le Programme des Nations Unies pour le développement) serait chargée de financer les activités de coopération technique qui résulteraient des capacités intellectuelles (normatives et analytiques) des diverses entités spécialisées du Secrétariat et des institutions spécialisées.

20. Pour toute une série de raisons complexes, cette allocation des tâches a progressivement disparu, dans les années 90 en particulier. Se heurtant à la réalité du recul de l'adhésion aux principes qui sous-tendaient depuis toujours son rôle central de financement, le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) a commencé, avec l'aide des États Membres, à se « réinventer » à partir de la fin des années 90. Il a en grande partie renoncé à être la source de financement d'autres éléments du système des Nations Unies, même s'il subsiste quelques petits vestiges de ce rôle. Le financement par le PNUD de leurs activités de coopération techniques se réduisant progressivement, les divers organes et organismes du système ont dû mettre en place leurs propres capacités de collecte de fonds pour être en mesure d'atteindre deux objectifs essentiels, à savoir : a) permettre aux pays en développement de tirer profit, par le biais d'activités de coopération technique, des capacités intellectuelles qu'ils possèdent grâce à leurs travaux analytiques et normatifs; et b) continuer à faire en sorte que ces travaux soient en phase avec les réalités concrètes mises à l'épreuve de l'application sur le terrain.

21. Ces deux objectifs n'ont rien perdu de leur actualité. Pour en garantir la réalisation, les diverses composantes du système des Nations Unies ont dû trouver des moyens concrets de mobiliser des ressources qu'elles puissent utiliser pour contribuer à établir ces liens entre théorie (travaux normatifs) et pratique (activités opérationnelles) sans l'aide du PNUD. Le Compte pour le développement est une source modeste d'un tel financement. Toutes les composantes du système sont désormais tributaires de leur aptitude à mobiliser des fonds supplémentaire pour leurs activités de coopération technique, même si le renforcement des capacités fait partie des attributions officielles de certaines qui les financent d'ailleurs au moyen des ressources inscrites à leur budget ordinaire. Comme le Secrétaire général l'a indiqué dans sa note transmettant le rapport du Groupe d'experts de haut niveau sur la cohérence à l'échelle du système (« Unis dans l'action », A/61/583), il importe de maintenir des liens concrets et permanents entre les travaux de caractère normatif, analytique et technique, même si les moyens nécessaires pour y parvenir ont été considérablement réduits. Dans la mesure où elles sont d'importants gardiens du bien commun, aux niveaux tant mondial que régional, dans leurs domaines spécialisés de compétence analytique et normative, les différentes composantes du Secrétariat doivent impérativement assurer un minimum de participation directe aux opérations menées sur le terrain pour conserver toute leur utilité. Les États Membres contribuent certes au budget ordinaire pour financer les fonctions normatives et analytiques des composantes du Secrétariat représentées au Comité exécutif pour les affaires économiques et sociales, mais les seules ressources budgétaires exclusivement destinées à la coopération technique sont les crédits ouverts pour le Compte pour le développement et pour le programme ordinaire de coopération technique, qui se sont chiffrés pour l'exercice biennal 2006-2007 à

approximativement 16 millions de dollars et 46,9 millions de dollars, respectivement.

B. Valeur attachée par le Secrétariat au Compte pour le développement

22. En plus d'une petite série d'entretiens, il a été procédé à une enquête auprès de tous les agents d'exécution, qui ont été unanimes à souligner l'importance du Compte pour le développement :

a) En tant qu'instrument servant à faire le lien entre leurs fonctions analytiques et normatives et les activités opérationnelles;

b) En tant que moyen d'établir des partenariats opérants avec d'autres organes et organismes des Nations Unies (en particulier entre les services « centraux » et les commissions régionales et parmi ces dernières), bien que le financement de ces efforts soit généralement limité au sein du système des Nations Unies en raison de la structure verticale des budgets de la plupart des organismes;

c) En tant que moyen de tester des méthodes et des instruments nouveaux, étant entendu que toute innovation est porteuse de risques;

d) En tant que moyen de renforcer la coopération régionale et sous-régionale dans les domaines d'action privilégiés;

e) En tant que moyen de mettre en place des capacités qui favorisent la réalisation d'autres objectifs et activités de développement (comme les capacités et réseaux statistiques les plus communément utilisés pour tout ce qui touche au commerce et aux sexes spécifiques, notamment); et

f) En tant que moyen de mettre à profit les capacités des pays en développement et de promouvoir la coopération Sud-Sud.

C. Instruments de mesure disponibles

23. La large gamme d'activités financées au moyen du Compte pour le développement et l'évolution des critères de financement ont restreint la capacité du Directeur de programme de mettre au point des instruments cohérents de mesure des résultats au cours des 10 années qui ont suivi la création du Compte. Il va de soi que des statistiques reposant sur des indicateurs objectivement vérifiables sont toujours le meilleur moyen d'évaluer les résultats. Toutefois, les organisations qui s'occupent de la mise en valeur des ressources humaines et du renforcement des capacités bénéficient rarement de telles données sauf pour les deux premières étapes du processus continu de mesure des résultats – qui portent sur les produits et les réalisations escomptées. La nature même des activités de valorisation des ressources humaines et de renforcement des capacités fait qu'il est à peu près impossible d'en mesurer à court terme le véritable impact; et lorsque ces activités sont mesurées à long terme au moyen de macro-indicateurs moins fins, c'est l'attribution des résultats qui devient quasiment impossible. Les indicateurs correspondant aux premiers maillons de la chaîne de mesure des résultats – produits et réalisations escomptées – sont généralement disponibles. Cependant, même s'ils permettent des

mesures bien supérieures à celles des simples produits, ils ne tiennent pas compte de l'impact réel.

24. De ce fait, il n'y a guère eu d'autre choix que d'axer l'évaluation des résultats essentiellement sur les produits et réalisations escomptées. Pour ce faire, les rapports et évaluations finals privilégient souvent les indicateurs statistiques (s'il en existe) pour l'analyse des produits (nombre de personnes formées, de séminaires tenus, d'instruments mis au point, etc.), en donnant une analyse descriptive plus subjective des réalisations escomptées (réseaux créés, adoption de nouvelles politiques et stratégies par les gouvernements, etc.). Dans le passé, les auto-évaluations des agents d'exécution étaient parfois complétées par une évaluation réalisée par une partie extérieure, généralement un consultant expérimenté dans ce domaine. Il a désormais été décidé qu'à compter de la cinquième tranche (2006-2007) une évaluation finale externe serait effectuée pour tous les projets achevés.

25. La nécessité pratique de devoir s'en remettre à une analyse subjective a notamment pour conséquence que les rapports contiennent toute une litanie d'exemples de résultats positifs. Ce qui rend très difficile l'intégration des résultats globaux concernant des activités de nature très variée. Pour aller au-delà de la citation d'exemples, la réalisation d'enquêtes systématiques pourrait aider à rassembler les vues de participants compétents sur les résultats obtenus et à présenter ces conclusions de façon plus large et plus systématique. Comme on l'a vu plus haut, une étude de ce type est effectuée aux fins du rapport mais les conclusions restent éminemment subjectives. Cela étant, l'utilisation des résultats d'enquêtes menées auprès de participants compétents est une méthode d'évaluation communément admise⁴.

26. Il est utile de rappeler que l'évaluation a deux fins essentielles qui sont de nature différente. La première est de tirer les leçons de l'expérience pour améliorer la conception et l'exécution des activités futures. La seconde est de servir de base à l'application du principe de responsabilité des cadres et de la structure de gouvernance. Ces objectifs s'opposent fréquemment, par exemple lorsqu'un projet ayant échoué est riche d'enseignements pour l'avenir mais peut aussi donner lieu à des manifestations d'insatisfaction de la part des cadres ou de la structure de gouvernance. Il importe de souligner que l'évaluation doit avant tout être considérée comme un instrument d'apprentissage si l'on veut qu'elle s'effectue de façon honnête et ouverte. C'est particulièrement le cas pour le Compte pour le développement qui privilégie l'innovation alors que la réalisation d'un tel objectif n'est pas dénuée de risques.

27. Compte tenu de la dispersion à travers le monde des agents d'exécution du Compte pour le développement, un site Web devant servir de principal outil d'information a été créé. La présente étude repose largement sur la documentation qui y figure, ainsi que sur des données internes.

⁴ Deux exemples de la méthode d'évaluation reposant sur des enquêtes que connaissent bien les organismes opérationnels des Nations Unies sont le Cadre d'évaluation de l'efficacité multilatérale, du Ministère britannique du développement international, et celle utilisée par le Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales, qui regroupe neuf pays donateurs. Tous deux ont recours aux techniques d'enquête et leur utilité est généralement reconnue.

28. Étant donné la durée de vie du Compte et les contraintes liées à la réalisation d'un examen détaillé de l'ensemble des 94 projets financés, on a retenu les projets de la troisième tranche comme échantillon pour dégager certaines des grandes conclusions énoncées plus bas. Cette sélection comprend 20 projets, qui représentent 22 % de tous les projets des cinq premières tranches et 43 % des projets des trois premières tranches qui sont à présent achevés. La troisième tranche a été choisie pour des raisons pratiques, car elle correspond au point médian des cinq premières tranches et représente aussi la plus importante série de projets récemment achevés.

29. On examinera brièvement l'enchaînement actuel des étapes de la gestion des projets relevant du Compte pour le développement, en notant que la pratique qui consiste à établir un descriptif de projet complet sur la base de l'aperçu général initialement soumis n'a été instituée qu'au début de la mise en œuvre de la quatrième tranche :

a) L'aperçu général est le document de base dont se sert le Directeur de programme, en consultation avec le Comité exécutif pour les affaires économiques et sociales, pour approuver et financer les projets. Il sert également à établir le chapitre du projet de budget-programme consacré au Compte pour le développement;

b) Une fois l'aperçu général approuvé pour financement, un descriptif de projet complet est établi, qui précise et détaille les intentions, méthodes et ressources budgétaires sommairement décrites dans l'aperçu général. C'est sur sa base que l'agent d'exécution rend compte de ses activités et que le Directeur de programme assume ses fonctions de supervision générale;

c) Un rapport intermédiaire sur l'état d'avancement des activités de fond et l'exécution du budget est soumis à la fin de chaque année. Les données qu'il renferme sont intégrées dans des rapports d'activité généraux à usage interne, établis aux fins de gestion, qui forment aussi la base des rapports destinés à l'Assemblée générale;

d) Un rapport final est soumis pour clôturer chaque projet. Il doit comprendre une auto-évaluation rudimentaire des résultats du projet, établie selon un modèle convenu à l'avance;

e) Certains projets font également l'objet de rapports d'évaluation isolés, habituellement établis par des spécialistes de l'évaluation recrutés à cette fin.

30. L'utilisation de données internes pour l'analyse des documents appelle trois observations :

a) Bien que l'évaluation des résultats des projets de la troisième tranche ait été effectuée sur la base d'une « auto-évaluation » de fin de cycle, trois de ces projets ont fait l'objet d'évaluations plus complètes par des spécialistes recrutés à cette fin. Considérés comme particulièrement utiles, ces rapports ont été établis pour un coût raisonnable. On pourrait envisager à l'avenir d'en généraliser la pratique;

b) Un petit nombre de rapports intermédiaires et de rapports finals, qui auraient dû être disponibles vu le stade avancé de la mise en œuvre de la troisième tranche, manquent à l'appel. Actuellement, aucune ressource du Compte pour le développement n'est expressément allouée à des activités approfondies de supervision, d'évaluation ou de contrôle devant être menées par le Directeur de

programme pour garantir le respect des calendriers d'établissement des rapports et améliorer l'information; et

c) L'exécution des projets de la troisième tranche reposait sur des aperçus généraux et non sur des descriptifs complets, qui n'ont été institués que pour les projets de la quatrième tranche. Quelques difficultés ont été rencontrées pour rapprocher les résultats constatés dans les rapports intermédiaires et les rapports finals des résultats anticipés énoncés dans les aperçus généraux. Du fait qu'aucun descriptif complet n'avait été établi pour les projets des tranches antérieures, et compte tenu des délais écoulés entre l'établissement du projet de budget-programme et sa mise en œuvre effective, les résultats constatés et les résultats escomptés différaient souvent sur le fond. Qui plus est, un échantillon de projets des tranches ultérieures a fait apparaître des écarts parfois importants entre l'aperçu général approuvé et le descriptif de projet définitif. Cette situation pourrait à l'avenir être corrigée par l'application de méthodes de gestion axée sur les résultats. Toutes les organisations qui appliquent ces méthodes ont du mal, au début du moins, à associer correctement les objectifs et leurs indicateurs de succès, ce qui explique souvent les écarts constatés.

31. En plus de cette documentation habituelle concernant les projets, le Directeur de programme a préparé, avec l'appui des agents d'exécution, quatre études thématiques qui ont été soumises au Comité consultatif pour les questions administratives et à l'Assemblée générale dans le cadre des rapports d'activité officiels. Ces études regroupent des séries de projets comparables aux fins d'un examen global⁵:

a) En 2003, le Département des affaires économiques et sociales a préparé une étude sur le développement durable (voir A/58/404), dans laquelle il a mis essentiellement en rapport les projets financés au moyen du Compte et les activités entreprises pour donner suite aux conférences internationales, examiné le thème particulier de chaque projet exécuté ou en cours d'exécution, et présenté une évaluation globale des résultats obtenus. Il y a constaté l'importance de mieux définir les objectifs pour assurer la réussite des projets, tout en relevant la difficulté considérable qu'il y avait à mesurer les effets à plus long terme;

b) En 2003, le Département a également préparé une étude sur la statistique (voir A/58/404), dans laquelle il a décrit la démarche générale adoptée pour le renforcement des capacités dans ce domaine, en soulignant en particulier les liens existant entre les projets exécutés et d'autres activités de l'ONU et des réseaux anciens ou nouveaux, et les comités de statistiques. Tous les projets avaient été exécutés avec des partenaires régionaux. Un comité de statisticiens de haut niveau fournissait des avis sur les activités de projet;

c) En 2005, le Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE) a établi une étude sur l'environnement, dans laquelle il a souligné l'importance d'asseoir la participation des intervenants locaux et examiné les meilleurs moyens de mobiliser des fonds pour les activités de suivi connexes; et

d) En 2005, la Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement (CNUCED) a établi une étude sur le commerce, dans laquelle elle

⁵ A/55/913, A/57/360 et A/58/404. Le quatrième rapport d'activité n'a été soumis qu'au Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires, pour examen.

a examiné huit aspects différents des objectifs commerciaux à atteindre dans le cadre de projets financés au moyen du Compte pour le développement. Elle a présenté pour chaque cas une évaluation générale des résultats obtenus, de la méthode suivie, des nouveaux réseaux établis ou des réseaux existants renforcés et de l'immense succès obtenu en collectant auprès d'autres donateurs des fonds pour les activités de suivi. L'étude a révélé une forte dépendance à l'égard des structures de formation classique pour la réalisation des objectifs envisagés de renforcement des capacités. Cette dernière question est examinée dans le détail plus bas, aux paragraphes 43 à 49.

IV. Évaluer les cinq grands buts et objectifs

32. Deux autres critères fixés par l'Assemblée générale, qui ne sont pas au nombre des cinq principaux retenus pour l'exposé fait ici, ressortent de l'examen des projets de la troisième tranche, car tous les projets y satisfont :

- a) Ils correspondaient tous aux objectifs de base et aux plans stratégiques des agents d'exécution – et le fait était clairement établi dans les aperçus généraux;
- b) Ils avaient tous un élément de renforcement des capacités.

33. S'agissant de renforcement des capacités, l'une des questions suscitées par l'examen des projets de la troisième tranche est de savoir dans quelle mesure les activités de formation (cours, séminaires, ateliers, voyages d'études, etc.) sont à considérer comme activités de renforcement des capacités. L'enquête auprès des entités d'exécution a montré un accord très général sur l'idée qu'une bonne formation était un résultat durable qui renforce les capacités, même si ce caractère durable ne pouvait, pour une série de raisons pratiques, être suivi sur le long terme. Il n'existe en fait qu'un nombre limité de manières de transmettre des savoirs aux pays de programme depuis les organisations des Nations Unies ou entre pays de programme, la formation sous ses différentes formes devant être considérée comme l'une des plus importantes. De bons résultats d'activités de formation étaient donc considérés comme représentant aussi des activités de renforcement des capacités, l'idée étant que de meilleures capacités humaines se traduiraient en définitive par une amélioration des politiques, des méthodes et des capacités institutionnelles. Une autre question était de savoir dans quelle mesure les méthodes nouvelles (techniques de formation, modèles théoriques...) mises au point au sein des entités d'exécution elles-mêmes sont à considérer comme renforcement des capacités. Le caractère modulable des activités de projet étant également un objectif important du Compte pour le développement, la mise au point de méthodes de ce type, dont il est avéré qu'elles pourraient servir dans d'autres pays de programme, est considérée comme forme légitime de renforcement des capacités.

A. Durabilité

34. De même que certains des autres critères fixés par l'Assemblée générale, la durabilité ne se mesure pas facilement. Pour l'examen de l'ensemble des projets des trois premières tranches, maintenant clôturées, on l'a définie d'une manière que l'on peut estimer étroite, en recherchant des indices d'activités se poursuivant une fois le projet terminé, telles que sites Web toujours actifs, modules ou logiciels de

formation toujours utilisés, ou réunions de réseaux mis en place. Cet examen a montré que 55 % des 47 projets des trois premières tranches avaient donné des résultats durables clairement définissables. Mais ce que l'examen n'a pas, et ne pouvait pas, montrer, c'est l'impact de ce qu'on pourrait appeler les activités ponctuelles, où l'objectif peut être de transférer discrètement des éléments de savoir dont on n'attendrait pas, vu leur nature, qu'ils donnent lieu à une suite en bonne et due forme. Les techniques actuelles de mesure ne permettent pas du tout d'évaluer l'impact durable des résultats de ce type de transmission de connaissances.

B. Réseaux de partage des connaissances soutenus par l'informatique

35. L'examen a porté aussi sur la question des réseaux durables, mais l'impact d'une utilisation améliorée de l'informatique est plus difficile à évaluer. Il est désormais normal, dans la plupart des organisations, d'incorporer les nouvelles techniques informatiques à mesure qu'elles apparaissent. S'il y a eu une époque où les ordinateurs personnels, les systèmes informatiques de gestion, le courrier électronique et les liens par Internet pouvaient sembler novateurs, ce sont désormais des outils de base, suivant le même schéma que naguère les télécopieuses, le traitement de texte et les photocopieuses. Il n'est donc pas toujours facile de déterminer quand l'usage des technologies modernes est à voir comme créatif et novateur plutôt que de routine. Quand la constitution de réseaux était un des objectifs déclarés du projet, l'examen a montré que 38 % des projets des trois premières tranches avaient connu le succès.

36. Dans certains pays de programme, l'accès au matériel nécessaire pour l'utilisation des technologies modernes peut toutefois rester difficile, surtout, mais pas seulement, pour des raisons budgétaires. Cet état de choses s'est retrouvé dans nombre des projets examinés pour la troisième tranche, où était prévue la fourniture à des parties locales de matériel informatique de base. La fourniture d'ordinateurs de base était une composante beaucoup plus modeste des projets des tranches suivantes. Parmi les agents d'exécution, ils ont été plusieurs à noter que l'utilisation créative de l'informatique et des télécommunications n'était pas uniquement une fonction des réseaux constitués. Parmi les exemples, extraits de projets de la troisième tranche, des résultats allant au-delà des utilisations de base de l'informatique aux fins de constitution de réseaux, on peut citer :

- a) La création d'une base de données, basée sur le Web, de statistiques et d'indicateurs sociaux régionaux;
- b) La création d'une base de données, basée sur le Web, de statistiques et d'indicateurs environnementaux régionaux;
- c) La création d'un répertoire régional d'institutions et d'experts des statistiques sociales;
- d) L'élaboration de documentation didactique accessible sur le Web, pour la formation de spécialistes des négociations commerciales;
- e) La mise au point de deux modèles économétriques;
- f) La création de sept bases de données nationales sur les échanges commerciaux;

g) Le soutien au site Web d'un organisme d'exécution, qui a permis d'assurer un télé-enseignement sur les échanges commerciaux (modèles, valeurs de référence, schémas réglementaires, politiques fiscales);

h) La mise au point de documentation d'autoformation en ligne sur les questions de règlement des différends;

i) Un projet à plusieurs composantes concernant l'utilisation des énergies renouvelables pour des applications informatiques dans les zones rurales;

j) Un projet à plusieurs composantes concernant l'usage systématique de l'informatique en vue de la constitution de dispositifs nationaux pour la promotion des femmes;

k) Un projet comportant un grand élément d'informatisation des recensements.

Ces 11 initiatives, qui débordent la simple constitution de réseaux, ont été mises en évidence dans 8 (soit 40 %) des 20 projets de la troisième tranche.

C. Collaboration et synergies entre agents d'exécution et avec d'autres partenaires

37. La collaboration et les synergies entre agents d'exécution et avec d'autres partenaires sont relativement simples à évaluer, se prêtant plus aisément à un examen statistique. Les tableaux 1 et 2 ci-après montrent les données de base sur les projets réalisés conjointement par des agents d'exécution pour les cinq premières tranches. Le tableau 1 montre que les projets conjoints ont généralement représenté 50 à 55 % des projets financés au titre des troisième à cinquième tranches. Naturellement, il est quelque peu risqué d'appliquer des critères actuels à l'ensemble de la période, du fait que certains des critères principaux ont été adoptés à des moments différents de l'histoire relativement brève du Compte pour le développement. Un exemple typique en est que tous les projets réalisés au titre de la première tranche étaient exécutés par une seule organisation.

Tableau 1
Projets conjoints, par tranche

<i>Tranche</i>	<i>Exécution par une seule organisation</i>	<i>Projets conjoints</i>	Total	<i>Projets conjoints, (en pourcentage)</i>
1 (1998-1999)	11	0	11	0
2 (2000-2001)	10	6	16	38
3 (2002-2003)	9	11	20	55
4 (2004-2005)	11	12	23	52
5 (2006-2007)	11	13	24	54
Total de la période	52	42	94	45

Tableau 2
Profil, par organisation responsable de l'exécution (première à cinquième tranche)

Entité	Agent d'exécution unique	Projets conjoint	Pour- centage	Projets régionaux		Projets interrégionaux		Projets mondiaux		Nombre total de projets	Pourcentage du nombre total de projets
				Nombre	Pour- centage	Nombre	Pour- centage	Nombre	Pour- centage		
Département des affaires économiques et sociales	13	14	52	13	48	5	19	9	33	27	29
CNUCED	15	2	12	2	12	0	0	15	88	17	18
PNUE	5	4	44	6	67	1	11	2	22	9	10
ONUDC	4	1	20	3	60	1	20	1	20	5	5
ONU-Habitat	2	2	50	2	50	0	0	2	50	4	4
CEA	4	2	33	6	100	0	0	0	0	6	6
CEE	0	5	100	2	40	3	60	0	0	5	5
CEPALC	4	4	50	7	88	0	0	1	13	8	9
CESAP	3	4	57	3	43	0	0	4	57	7	7
CESAO	2	4	67	3	50	1	17	2	33	6	6
Total	52	42	45	47	50	11	12	36	38	94	100

Note : des chiffres ayant été arrondis, la somme des pourcentages n'est pas toujours exacte.

38. Le tableau 2 montre les projets conjoints, ainsi que les projets mondiaux, interrégionaux et régionaux, répartis par organisation responsable de l'exécution. Certains aspects des fonctions des agents d'exécution expliquent les différences entre la façon dont ils se comportent dans le cas de projets conjoints. Les commissions régionales ont en commun une large gamme de fonctions, de sorte qu'il leur est plus facile de coopérer régulièrement, entre elles et avec le Département des affaires économiques et sociales. Le fait que la Commission économique pour l'Europe (CEE), la Commission économique et sociale pour l'Asie occidentale (CESAO) et la Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique (CESAP) participent plus à des projets conjoints s'explique aussi, en partie, par des démarcations moins nettes entre leurs régions respectives, ce qui les amène à travailler sur des questions qui transcendent les frontières de ces régions. À l'autre extrémité du spectre, on trouve l'Office des Nations Unies contre la drogue et le crime dont les activités ont un caractère à part, son mandat ne recoupant guère celui d'autres agents d'exécution. La faible participation de la Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement (CNUCED) à des projets conjoints pourrait sembler plus surprenante, ses activités recoupant celles des commissions régionales – l'explication en est apparemment que c'est essentiellement pour des problèmes d'ampleur mondiale qu'elle recourt au financement par le Compte pour le développement.

39. Le tableau 2 montre aussi que, pour apprécié qu'il soit, le Compte pour le développement joue un rôle de financement limité pour la plupart des agents d'exécution, qui ne peuvent généralement s'attendre à y recourir que pour le financement d'un seul projet par exercice biennal. Si on exclut le Département des affaires économiques et sociales et la CNUCED, les huit autres agents d'exécution

ont été responsables de 50 projets exécutés pendant la période de 10 ans considérée, soit 1,25 projets par exercice biennal par agent d'exécution (voir tableau 3). Près de la moitié des projets étant des projets conjoints, certaines entités ont participé à un nombre plus élevé de projets, mais pas en tant qu'entité responsable. Les projets exécutés par le Département des affaires économiques et sociales visent des domaines divers – statistique, promotion des femmes, développement durable – mais il n'y a eu à peu près qu'un projet exécuté dans chacun d'entre eux.

Tableau 3
Participation plus équilibrée des agents d'exécution

	<i>Département des affaires économiques et sociales et CNUCED</i>			<i>Autres entités</i>	
	<i>Nombre total de projets</i>	<i>Nombre de projets</i>	<i>Pourcentage</i>	<i>Nombre de projets</i>	<i>Pourcentage</i>
Première et deuxième tranches	27	17	63	10	37
Troisième à cinquième tranches	67	27	40	40	60
Total, première à cinquième tranches	94	44	47	50	53

40. Le tableau 3 montre également que la répartition des activités entre l'ensemble des agents d'exécution est devenue peu à peu plus équilibrée durant la période d'existence du Compte pour le développement. Le Département des affaires économiques et sociales et la CNUCED, qui étaient organisations responsables pour 63 % des projets des deux premières tranches, ne l'étaient plus que pour 40 % des projets des troisième à cinquième tranches.

41. Pour les partenariats, l'examen des projets financés au titre de la troisième tranche a porté sur deux types différents :

a) Les partenariats conclus pour l'exécution de projets avec des organisations internationales autres que les 10 agents d'exécution du Compte pour le développement (partenariats internationaux);

b) Les partenariats conclus à l'échelon local, avec des départements et des organismes gouvernementaux, des organisations de la société civile, et des entités du secteur privé (partenariats locaux).

Les résultats de l'examen sont récapitulés ci-après dans le tableau 4.

Tableau 4
Partenariats conclus pour les projets de la troisième tranche^a

	<i>Nombre de projets</i>	<i>Pourcentage (sur 20 projets)</i>
Partenariats internationaux	14	70
Partenariats locaux	16	80
Projets ayant donné lieu aux deux types de partenariats	10	50
Projets n'ayant donné lieu ni à l'un ni à l'autre type de partenariat	2	10

^a Nombre total de projets : 20.

42. En général, on peut conclure que le Directeur de programme et les agents d'exécution ont bien réussi à atteindre les objectifs de projets conjoints et de partenariats. Mais la possibilité de poursuivre l'objectif de projets conjoints a des limites. L'un des autres objectifs poursuivis est de ce fait celui du caractère modulable – qui permet d'appliquer des techniques éprouvées à des bénéficiaires plus nombreux sur le long terme. De ce point de vue, on a à une extrémité une organisation telle que la CNUCED, qui recherche des techniques d'utilité mondiale, et à l'autre l'ONUDC, dont le mandat ne recoupe que très peu celui d'autres agents d'exécution.

D. Innovation

43. Le concept général d'innovation ne semble guère être de ceux qui se prêtent aisément à la mesure. Le mot « innovation » contient plusieurs idées : a) l'introduction de quelque chose de nouveau; b) la modification de quelque chose d'établi; c) des pratiques ou des méthodes nouvelles. Évaluer l'ampleur de l'innovation est une activité hautement subjective, dont les conclusions sont fortement tributaires des valeurs et des points de vue de l'évaluateur.

44. Dans les objectifs de programme définis par l'Assemblée générale pour le Compte pour le développement, la notion d'innovation est directement liée à deux dimensions des activités à programmer : la dimension intersectorielle, et la dimension régionale ou interrégionale. L'enquête auprès des agents d'exécution a montré que ces derniers n'étaient pas convaincus que la réalisation conjointe donne lieu par elle-même à des initiatives intersectorielles innovantes. Le tableau 2 ci-dessus indique que les projets régionaux et interrégionaux représentaient 62 % de l'ensemble des projets des cinq premières tranches.

45. Mais on peut aussi voir l'innovation, plus largement que dans les deux notions évoquées ci-dessus, comme un trait général des activités, qui dans ce cas correspondraient à une conception généralement nouvelle, ou à des méthodes nouvelles. Le principe du Directeur de programme est qu'il n'est pas permis de lancer de projet consécutif sur le même sujet et bénéficiant aux mêmes pays, mais qu'il est permis d'utiliser une conception ou une méthode nouvellement mise au point si elle vise ensuite un groupe différent de bénéficiaires. Il est admis que pour raisonnable que soit ce critère, il restreint la possibilité de considérer un projet nouveau comme innovant. L'examen des projets de la troisième tranche amène à conclure que l'on peut arriver à beaucoup d'innovation dans certaines limites, et l'enquête auprès des agents d'exécution les montre confiants dans les possibilités

d'innovation à l'avenir. Comme il a déjà été dit, la transmission de savoirs de l'agent d'exécution aux pays de programme soulève une difficulté fondamentale : les moyens les plus efficaces sont pour l'essentiel éprouvés et connus, ne laissant que peu de possibilités d'innovation. L'évolution des thèmes que l'on voit au fil des tranches de financement par le Compte pour le développement indique que l'accent se porte de plus en plus sur la constitution de réseaux et l'utilisation de l'informatique et des télécommunications comme éléments centraux de conception innovante, et qu'une certaine stabilisation des thèmes serait utile pour la mesure des résultats.

46. Un autre aspect apparaît lorsqu'on envisage l'innovation sous deux angles différents : a) l'innovation inhérente au sujet; b) l'innovation dans les méthodes. S'agissant du sujet, il est évident que si les projets financés par le Compte pour le développement doivent servir à la poursuite des différents objectifs de développement internationalement convenus, le sujet de base est dans une certaine mesure déterminé d'avance, et ne peut guère être considéré comme innovant au sens large. Dans les détails toutefois, l'examen des projets de la troisième tranche a montré que nombre de projets pouvaient être vus comme de nature tout à fait innovante. On peut donner comme exemples :

- a) La facilitation du commerce et le commerce électronique;
- b) La promotion des marchés de capitaux;
- c) La gouvernance dans la perspective de l'égalité des femmes;
- d) Les stratégies de lutte contre la pauvreté pour les administrations municipales;
- e) La gestion de la mondialisation;
- f) La gestion de l'investissement direct étranger;
- g) Les liaisons interrégionales de transports terrestres et maritimes;
- h) Le règlement des différends en matière d'échanges, d'investissement et de propriété intellectuelle;
- i) Le droit de la concurrence;
- j) La mise en service de systèmes certifiés de gestion environnementale;
- k) Les énergies renouvelables pour les communications dans les zones rurales;
- l) La prévention de l'abus des drogues sur le lieu de travail et dans la famille;
- m) les méthodes communautaires de lutte contre la détérioration de l'environnement;
- n) La conception et la poursuite de stratégies nationales pour des technologies propres.

47. Les exemples énumérés représentant 14 des 20 projets approuvés au titre de la troisième tranche, on considère que les sujets en étaient tout à fait innovants.

48. S'agissant des méthodes, l'examen a montré plutôt moins d'innovation. Il est à noter toutefois que la gamme des options est limitée, la plupart des moyens efficaces

de transmission des savoirs étant bien établis et éprouvés. L'examen des projets de la troisième tranche a montré que les techniques les plus utilisées étaient :

- a) Les ateliers, séminaires, stages de formation et voyages d'étude de type classique;
- b) En parallèle, la mise en place de réseaux durables, faisant appel dans telle ou telle mesure aux techniques de l'information et de la communication, était largement privilégiée;
- c) Dans certains cas, on a mis en évidence le recours à des techniques véritablement novatrices dans la poursuite des objectifs déclarés, notamment les suivantes :
 - i) Les activités entreprises par plusieurs organisations sur les liaisons interrégionales de transports terrestres et maritimes;
 - ii) Le recours à des organes consultatifs mondiaux et régionaux pour plusieurs projets;
 - iii) Les liaisons avec les universités locales pour la formation aux questions commerciales;
 - iv) Les modèles mis au point et éprouvés pour des pratiques de référence, s'agissant de sources d'énergie renouvelable pour les communications dans les zones rurales;
 - v) La mise en liaison de réseaux d'institutions nationales, infrarégionales et régionales pour l'eau et l'énergie.

49. En résumé, évaluer le caractère innovant est hautement subjectif, les résultats étant fortement tributaires du point de vue de l'évaluateur. L'examen des projets de la troisième tranche a mis en évidence des projets très innovants pour ce qui est des questions traitées, et moins innovants sous l'angle des méthodes.

E. Utilisation des capacités des pays en développement

50. Le tableau 4 ci-dessus permet de constater que 80 % des projets de la troisième tranche faisaient appel à un partenariat d'un type ou d'un autre avec des organisations locales, ce qui signifie évidemment qu'ils tiraient parti des capacités de pays en développement. L'enquête auprès des agents d'exécution a montré qu'en général ils considéraient avoir bien réussi à tirer parti des capacités des pays en développement. Il est intéressant aussi que pour une bonne part, les capacités normatives auxquelles les différents agents d'exécution font appel procèdent directement de leur expérience de l'exécution de projets et d'autres fonctions dans les pays en développement.

51. L'enquête auprès des agents d'exécution a montré un accord très large sur la grande importance qu'ils attachent à l'utilisation des capacités des pays en développement pour l'exécution de projets financés par le Compte pour le développement, en notant par ailleurs que les transferts Sud-Sud étaient parfois exigés par les pays de programme. Des exemples étaient souvent cités à l'appui de ces réponses, certains agents d'exécution disant avoir presque exclusivement recours aux ressources des pays en développement. Ils faisaient observer également qu'il pouvait être plus difficile d'établir des liens manifestes entre les activités des projets et des améliorations durables de la coopération Sud-Sud. La plupart

donnaient pourtant une appréciation très favorable des activités financées par le Compte pour le développement pour la poursuite de cet objectif.

V. Résultats de l'enquête sur les questions de gestion du Compte pour le développement

52. Comme indiqué plus haut, l'évaluation de l'impact n'a pas porté sur les questions de gestion. Toutefois, il peut être utile de résumer ci-après certaines des observations qui ont été formulées à l'occasion de l'enquête concernant la façon dont une amélioration de la gestion pourrait améliorer l'impact. Il convient de noter que les observations sont plutôt élogieuses à l'égard du travail du directeur de programme. Les points ci-après ont été soulevés par plusieurs entités d'exécution mais n'ont pas nécessairement fait l'objet d'un consensus :

- a) Il faudrait pouvoir continuer à financer les projets qui donnent de très bons résultats;
- b) Il faudrait adopter des modalités plus transparentes, améliorer la communication tout au long de la période qui s'écoule entre le moment où les propositions sont présentées et celui où elles sont approuvées, période qui devrait être réduite, appliquer des critères de sélection plus clairs et mieux expliquer les raisons pour lesquelles certaines propositions ne sont pas acceptées;
- c) Il faudrait accorder une plus grande importance à la qualité des propositions et moins de poids aux projets communs;
- d) Lorsque cela semble approprié, il faudrait autoriser des projets plus importants, encore que beaucoup se soient déclarés satisfaits de la méthode actuelle;
- e) Il faudrait améliorer le site Web afin d'administrer de plus près les activités de tous les participants, et ne pas insister autant sur l'information du public;
- f) Il faudrait disposer de critères et de mécanismes plus stables, et réduire par exemple le nombre de critères applicables;
- g) Il faudrait affiner les instructions relatives aux documents de projet, à la gestion financière, à l'évaluation et au cadre logique;
- h) Il faudrait disposer de modalités financières et de modalités de gestion de projets plus souples, plus simples et plus rationnelles, notamment pour les projets communs.

VI. Conclusions

53. Deux questions fondamentales ont été soulevées sous des formes diverses au moment de l'élaboration du présent document concernant la gestion du Compte pour le développement et l'exécution des projets qu'il permet de financer :

- a) Les projets donnent-ils des résultats?
- b) Quels sont les effets à long terme des projets sur le développement des pays de programme.

54. On peut répondre par l'affirmative à la première question, et l'on peut espérer que des résultats à court terme déboucheront sur des effets à long terme, même si les méthodes d'évaluation actuelles ne permettent pas d'imputer directement les résultats obtenus à telle ou telle intervention. En dernière analyse, la plupart des évaluations de l'impact à long terme sont tributaires de macro-indicateurs qui ne permettent généralement pas d'imputer directement les résultats à des projets de petite taille, comme ceux financés au moyen du Compte pour le développement.

55. Le Compte pour le développement atteint manifestement les buts et objectifs définis par l'Assemblée générale et produit des résultats mesurables et utiles. Il est conforme aux critères retenus par l'Assemblée, conclusion qui s'impose une fois que l'on réduit la vaste gamme de critères établis par l'Assemblée en un ensemble plus maniable. En 10 ans, on constate une amélioration continue des activités et de la gestion du Compte, et l'on peut raisonnablement penser que les résultats s'amélioreront également.

56. Il faut ramener à leurs justes proportions les attentes placées dans le Compte pour le développement en ce qui concerne l'impact à long terme sur le développement. Il s'agit d'un fonds modeste, dont les ressources sont réparties entre de nombreuses entités d'exécution, régions et sous-régions et dont les activités touchent de très nombreux domaines. Les projets qui bénéficient d'un financement ont un caractère ponctuel. L'objectif est de mener à bien une activité soigneusement planifiée, d'atteindre des résultats dans les pays retenus, de tirer les enseignements de l'expérience et de mettre au point de nouveaux outils transposables ailleurs, puis d'appliquer les enseignements tirés ailleurs. Les principaux fonds et programmes et certaines institutions spécialisées sont présents en permanence dans les pays de programme, ce qui n'est pas le cas de bon nombre des entités chargées de l'exécution des projets financés au moyen du Compte pour le développement. L'évaluation de l'impact à long terme, lequel ne peut être mesuré que bien après la fin des projets et uniquement si les intervenants continuent d'être présents dans les pays de programme, représente donc une contrainte pour les entités d'exécution et le directeur de programme. Dans une certaine mesure, si l'on veut continuer à appuyer les buts et objectifs du Compte pour le développement tels que définis à l'heure actuelle, il faut miser sur le fait que si les projets permettent d'obtenir les réalisations escomptées à court terme, il y aura aussi des bénéfices à long terme, même si ceux-ci ne peuvent pas être mesurés seulement dans le contexte des activités financées au moyen du Compte pour le développement.

57. En outre, l'application du critère retenu par l'Assemblée générale concernant le coût modéré des projets signifie qu'aucun crédit n'est prévu pour financer les frais généraux liés à l'exécution des projets ou à la gestion centrale. Il faudra peut-être se pencher sur la question, notamment si les États Membres souhaitent disposer d'une analyse plus systématique des résultats obtenus. L'enquête a fait apparaître quelques domaines dans lesquels améliorer progressivement la gestion du point de vue des entités d'exécution. Il faudrait pouvoir compter sur un petit groupe de spécialistes si l'on veut assurer une gestion centrale et un suivi central plus systématiques, y compris une analyse plus méthodique des résultats. Les entités d'exécution continuent de faire grand cas du Compte pour le développement, malgré sa taille modeste. Leurs réponses montrent qu'elles approuvent très largement les critères retenus par l'Assemblée générale afin d'orienter les activités financées au moyen du Compte et qu'elles considèrent qu'ils répondent efficacement aux buts et objectifs fixés.

Deuxième partie
Examen des modalités de financement du Compte
pour le développement et des principes
qui le sous-tendent, description des procédures
qui seront suivies pour réaliser des gains
de productivité et d'autres économies et mesures
possibles qui permettraient d'augmenter la dotation
du Compte pour le développement

I. Généralités

58. On se souviendra que dans son rapport intitulé « Rénover l'Organisation des Nations Unies : un programme de réformes », le Secrétaire général avait proposé d'utiliser les fonds économisés sur les dépenses d'administration et autres frais généraux pour dégager des « dividendes pour le développement » (voir A/51/950, par. 57 et 58). Il était indiqué dans le rapport que grâce aux économies réalisées dans le cadre du projet de budget ordinaire pour l'exercice biennal 1998-1999 et à l'appui que les États Membres donneraient à des mesures telles que la réduction du nombre de réunions et de documents, il devrait être possible de dégager des dividendes pouvant atteindre 200 millions de dollars pour l'exercice biennal commençant en 2002. Il était précisé dans les projets de décision (21 et 22) figurant dans le même rapport que les services centraux d'administration et d'appui, ainsi que tous les départements et services seraient informés du montant des économies qu'ils devaient réaliser au titre de leurs dépenses d'administration et autres frais généraux au cours des deux prochains exercices biennaux en vue de dégager des dividendes pour le développement. De nouvelles précisions avaient été données à cet égard dans le rapport du Secrétaire général intitulé « Des dividendes pour le développement » (A/51/950/Add.5). Dans sa résolution 58/12 B, l'Assemblée générale avait décidé de créer, dans le cadre du budget-programme de l'exercice biennal 1998-1999, un compte pour le développement qui serait alimenté à l'aide des économies réalisées grâce à la réduction éventuelle des dépenses d'administration et autres frais généraux, sans que cela compromette l'exécution intégrale des programmes et activités prescrits, et avait prié le Secrétaire général de lui présenter d'ici à la fin de mars 1998 un rapport détaillé exposant la viabilité de cette initiative ainsi que les modalités de sa mise en œuvre, les fins précises auxquelles ces ressources seraient utilisées et les critères de rendement connexes.

59. Par sa résolution 52/220, l'Assemblée générale avait décidé de virer sur le Compte pour le développement le montant de 362 000 dollars des États-Unis économisé suite à la suppression du Conseil consultatif de haut niveau sur le développement durable. Par sa résolution 52/221, l'Assemblée avait ouvert un crédit d'un montant total de 13 065 000 dollars au chapitre 34 (Compte pour le développement) dans le cadre des crédits budgétaires ouverts pour l'exercice biennal 1998-1999.

60. Dans sa note sur l'utilisation du Compte pour le développement (A/52/848), le Secrétaire général avait présenté l'orientation et les objectifs généraux du programme en vue de l'utilisation du Compte, les principes généraux en régissant l'utilisation ainsi que les directives générales devant s'appliquer aux propositions

relatives au Compte pour le développement qui seraient présentées à l'Assemblée générale. Toutefois, dans sa résolution 52/235, l'Assemblée avait regretté que la note établie par le Secrétaire général sur l'utilisation du Compte ne contienne pas d'informations étoffées ni d'indications claires qui lui permettent de prendre à ce stade une décision définitive et elle avait prié le Secrétaire général de présenter un rapport qui inclurait l'identification de la nature des mesures d'efficacité qui seraient prises dans l'ensemble du Secrétariat ainsi que des domaines d'activité dans lesquels elles s'inscriraient et une estimation des montants et pourcentages que représenteraient les économies qui seraient éventuellement réalisées; une analyse de l'effet de ces mesures d'efficacité sur les tableaux d'effectifs de l'Organisation ainsi que sur l'exécution des programmes et activités prescrits; la viabilité du Compte et de ses activités au-delà de l'année 2003; et des propositions détaillées concernant les objectifs et l'orientation du programme du Compte conformément aux priorités établies dans le plan à moyen terme pour la période 1998-2001, la complémentarité des activités du Compte et de celles prévues à d'autres chapitres pertinents du budget-programme étant prise en considération. Dans la même résolution, l'Assemblée avait également noté que le montant de 200 millions proposé par le Secrétaire général était un objectif de caractère indicatif aux fins du financement du Compte et qu'aucun délai ne devrait être fixé pour la réalisation de cet objectif.

61. Suite à cette demande, le Secrétaire général, dans son rapport sur le Compte pour le développement (A/52/1009), avait donné de plus amples indications sur divers aspects du Compte, dont la notion de compte pour le développement, la viabilité d'un tel compte, les modalités de détermination des gains et de transfert des fonds, les modalités d'imputation des dépenses au Compte, les fins précises auxquelles les ressources seraient affectées et les critères de réalisation connexes.

62. Lorsqu'il avait exposé les modalités d'imputation des dépenses au Compte pour le développement, le Secrétaire général avait recommandé que les crédits ouverts au titre du Compte soient traités comme s'il s'agissait d'un projet pluriannuel et que tout solde des crédits ouverts au titre du Compte apparaissant à la fin de l'exercice biennal soit reporté sur l'exercice suivant, étant donné que les projets et activités qui seraient financés au moyen du Compte pourraient s'étendre sur plusieurs exercices biennaux. Le Secrétaire général avait réitéré la même notion dans sa note sur l'utilisation du Compte (A/52/648), dans laquelle il avait proposé que les crédits ouverts pour le Compte soient traités comme s'il s'agissait d'un projet pluriannuel et que tout solde imprévu du crédit ouvert au titre du Compte apparaissant à la fin de l'exercice biennal soit reporté aux exercices suivants.

63. Dans son rapport sur les modalités de fonctionnement du Compte pour le développement (A/53/945), le Secrétaire général avait réitéré le caractère pluriannuel du Compte pour le développement et proposé que dans le cadre du transfert au Compte des ressources dégagées grâce aux gains réalisés, on n'y fasse état que des gains confirmés, qui s'inscrivaient dans une perspective à long terme et qui n'avaient pas d'incidences négatives sur les programmes de travail prescrits.

64. Dans sa résolution 54/15, l'Assemblée générale avait décidé de créer un compte spécial pluriannuel pour financer les activités supplémentaires relatives au développement visant les objectifs prioritaires du programme du plan à moyen terme approuvé. Elle avait également décidé que les économies résultant des mesures d'efficacité pourraient être indiquées dans les rapports sur l'exécution du

budget et qu'elles seraient virées au chapitre « Compte pour le développement » avec son accord préalable.

65. Dans son rapport sur l'examen du programme ordinaire de coopération technique et du Compte pour le développement (A/59/397), le Secrétaire général avait notamment présenté des propositions portant sur le Compte pour le développement. Dans sa proposition 6 relative aux modalités de financement du Compte pour le développement, le Secrétaire général avait rappelé que les ressources dont le Compte pour le développement avait été doté à sa création, en 1997, provenaient des économies réalisées comme suite aux réductions opérées au titre des dépenses d'administration et autres frais généraux identifiés au Secrétariat dans le cadre du programme de réformes du Secrétaire général. Il avait également indiqué que l'Assemblée avait elle aussi décidé que ces économies constitueraient la base des ressources du Compte pour les années suivantes, et que s'y ajouteraient les économies vérifiables et durables qui pourraient être réalisées à l'avenir. Cette disposition n'était pas certes sans mérite, mais elle avait eu pour effet d'empêcher que des économies supplémentaires soient identifiées. De l'avis du Secrétaire général, peut-être était-il trop optimiste d'attendre des directeurs de programme qu'ils trouvent le moyen de réaliser des économies sur leurs propres activités, économies qui seraient ensuite automatiquement réaffectées à un autre programme. Il avait souligné que, si la suppression de cette disposition ne garantirait pas nécessairement que des économies supplémentaires soient identifiées, son maintien garantirait presque à coup sûr qu'elles ne le soient pas. Il avait donc été jugé que cette disposition allait dans l'ensemble à l'encontre du but recherché. Le Secrétaire général avait proposé que cette disposition soit abrogée par l'Assemblée et que toute augmentation future du volume des ressources à envisager pour le Compte soit examinée en fonction des priorités concurrentes s'exerçant sur les ressources globales du budget-programme de l'Organisation. Cette vue demeure fondée.

66. Par sa résolution 60/246, l'Assemblée générale avait décidé que les montants prévus pour le Compte pour le développement seraient recalculés pour l'exercice biennal 2006-2007 et, à ce propos, elle avait prié le Secrétaire général de faire ce qu'il avait proposé de faire en la matière dans son rapport sur l'examen du programme ordinaire de coopération technique et du Compte (A/59/397) et de lui présenter, à sa soixante et unième session, des recommandations sur les moyens d'ajouter au Compte des ressources d'un montant se situant aux alentours de 5 millions de dollars. Conformément à cette décision de l'Assemblée, les montants prévus pour le Compte pour le développement ont été recalculés durant l'exercice biennal 2006-2007 et l'augmentation correspondante a été de 915 900 dollars.

67. Dans son rapport sur l'identification de ressources additionnelles pour le Compte pour le développement (A/61/282), le Secrétaire général avait notamment réaffirmé qu'en l'absence d'une méthode fiable pour déterminer le coût des produits et services, les économies réalisées grâce à des mesures d'efficacité n'avaient pu être identifiées avec la précision souhaitable et qu'il n'était donc pas en mesure, à ce stade, de faire des recommandations sur la manière dont des ressources additionnelles de quelque 5 millions de dollars pourraient être versées sur le Compte. Il avait toutefois été proposé que l'Assemblée envisage la possibilité d'utiliser les excédents budgétaires enregistrés à la fin de l'exercice clos le 31 décembre 2007 comme moyen d'accroître le niveau de financement du Compte pour le développement. Par sa résolution 61/252, l'Assemblée générale avait décidé d'ouvrir un crédit de 2,5 millions de dollars à titre de mesure exceptionnelle

immédiate visant à compenser l'insuffisance des fonds virés au Compte depuis sa création. Elle avait en outre prié le Secrétaire général de lui présenter des recommandations sur les moyens de trouver 2,5 millions de dollars supplémentaires dans le cadre du rapport qu'il devait lui présenter conformément au paragraphe 4 de la même résolution.

II. Modalités de financement du Compte pour le développement et principes qui le sous-tendent : description des procédures qui seront suivies pour réaliser des gains de productivité et d'autres économies

68. Comme suite à la demande présentée par l'Assemblée générale dans sa résolution 52/235, le Secrétaire général avait défini dans son rapport (A/52/1009) les six grandes catégories de mesures d'efficacité qui étaient alors envisagées dans le cadre des modalités de détermination des gains et de virement des fonds :

a) Simplifier les processus, procédures, règles et services et, notamment, éliminer les doubles emplois à l'intérieur d'un département ou entre départements et supprimer les fonctions devenues inutiles;

b) Accroître la marge de manœuvre des responsables opérationnels et les responsabiliser davantage, en donnant plus de pouvoirs et de responsabilités aux directeurs de programme appelés à gérer des ressources humaines et financières et en éliminant les doubles emplois;

c) Élargir et renforcer les services communs, afin de pouvoir fournir dans les délais requis, en faisant appel à la concurrence, des services d'appui économiques, de grande qualité, donnant pleinement satisfaction aux utilisateurs;

d) Informatiser l'ONU et tirer pleinement parti des systèmes informatiques et de bureautique, en remplaçant les techniques aboutissant à un traitement redondant de l'information par des techniques modernes, en particulier le Système intégré de gestion, le but étant de réduire la production de documents sur papier et de moderniser les fonctions des différents départements et les fonctions de secrétariat;

e) Poursuivre la mise au point de méthodes équitables de remboursement des services fournis pour des activités extrabudgétaires et de modalités de recouvrement des coûts, afin d'obtenir le remboursement intégral du coût des services fournis à d'autres institutions, des programmes extrabudgétaires et d'autres entités; et

f) Renforcer l'appui fourni par les services de conférence dans le domaine des réunions et de la documentation, en adoptant des techniques modernes et en améliorant les méthodes de travail.

69. Au cours des derniers exercices biennaux, il est apparu de plus en plus clairement que s'il était peut-être possible de réaliser des gains de productivité grâce à l'exécution de mesures d'efficacité, il était impossible de quantifier de tels gains. Par exemple, s'il est vrai que les mesures d'efficacité visant à simplifier les processus, les procédures, les règles et les services améliorent effectivement la qualité des services fournis et leur impact sur les programmes prescrits sous forme

d'avantages accrus, par exemple, grâce au paiement dans les délais des sommes dues au personnel, à la réduction du temps moyen de recrutement, etc., les gains de productivité en soi ne peuvent pas pour autant être quantifiés.

70. Le Secrétaire général a également établi un certain nombre de rapports⁶ sur les moyens d'améliorer le rapport coût-efficacité lors de l'exécution des mandats prescrits par les organes délibérants et dans lesquels figuraient des informations sur l'application de mesures ayant pour objet de renforcer l'efficacité et la productivité au sein du Secrétariat. En particulier, dans son rapport sur le bilan des mesures d'amélioration de la gestion (A/62/69), le Secrétaire général a relevé des exemples d'amélioration de l'efficacité tels que l'adhésion au réseau de la Société de télécommunications interbancaires mondiales (SWIFT), qui avait permis d'accroître le pourcentage de paiements automatisés et de réduire les frais bancaires, et l'utilisation de techniques d'automatisation, qui avait facilité la consolidation finale des états financiers. Si la réduction des frais bancaires est bien une réalité, il n'empêche qu'en raison de l'augmentation du nombre des opérations bancaires, on n'a pas enregistré de diminution du montant total des frais bancaires. Les gains d'efficacité découlant de l'emploi des techniques d'automatisation a libéré du temps pour l'examen et la vérification des comptes, ce qui s'est traduit par un meilleur respect des délais de communications de l'information.

71. Ces deux exemples illustrent les gains d'efficacité qui ont été réalisés, mais ces gains ne se sont pas traduits par des économies en dollars, dont le montant aurait pu être transféré au Compte pour le développement. Il n'empêche que les mesures d'efficacité considérées permettent aux directeurs de programme d'être mieux organisés et de prendre des décisions davantage axées sur les résultats.

72. Comme il est indiqué dans l'introduction au projet de budget-programme pour l'exercice biennal 2006-2007 (A/60/6, par. 15), on continue d'inclure dans les projets de budget diverses mesures de renforcement de l'efficacité telles que le recours accru à des sites Web pour diffuser l'information, l'organisation de réunions en vidéoconférence et le regroupement de rapports et de publications.

73. Lors de la soixante-deuxième session de l'Assemblée générale, le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires a déclaré que des améliorations considérables s'imposaient en ce qui concernait la publication des gains d'efficacité, qui devraient reposer sur une méthode bien établie et une approche et des normes communes, ainsi que sur des outils de mesure objectifs et des repères et calendriers identifiables et réalistes⁷. En outre, il a relevé que la question des mesures, positives ou négatives, propres à inciter les directeurs de programme à réaliser des gains d'efficacité, devait également être posée.

74. Eu égard aux observations du Comité, le Secrétaire général a indiqué que le bilan des mesures d'amélioration de la gestion figurant dans son rapport sur la question (A/62/69) serait examiné par l'Assemblée générale à sa soixante-deuxième session, de même que son rapport intitulé « Possibilité d'appliquer les principes de la comptabilité analytique au Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies » (A/61/826). En fonction des décisions que prendrait l'Assemblée générale au sujet de ces rapports ainsi que de la mise en œuvre d'un système de progiciel de gestion

⁶ A/52/685, A/52/758, E/AC.51/2002/2, A/58/70, A/60/342 et A/62/69.

⁷ *Documents officiels de l'Assemblée générale, Supplément n° 7 (A/60/7)*, par. 102.

intégré, il serait apporté de nouvelles améliorations à l'établissement des rapports concernant les mesures et les gains en matière d'efficacité.

III. Description des procédures qui seront suivies pour réaliser des gains de productivité et d'autres économies

75. Afin de pouvoir véritablement identifier les gains d'efficacité et d'autres économies, il faudrait disposer d'un système qui se prête à l'identification des gains, comme il est fait observer dans le rapport du Secrétaire général sur l'identification de ressources additionnelles pour le Compte pour le développement (A/61/282). Le système actuel de gestion de l'information ne fournit des informations que sur le montant total des soldes inutilisés. Toutefois, ce système ne permet pas de déterminer comment de tels soldes ont été obtenus, par exemple, parce que certains objectifs n'ont pas été réalisés, etc. En application du Règlement financier et règles de gestion financière de l'Organisation des Nations Unies, les soldes inutilisés sont restitués aux États Membres. Avant de pouvoir définir des procédures spécifiques qui complèteraient celles dont il est fait état plus haut au paragraphe 64, il est impératif de mettre en place un système qui permette de consigner avec précision diverses catégories de gains.

76. Comme on l'a noté plus haut au paragraphe 74, en fonction des décisions que prendra l'Assemblée générale, il se pourrait que les futurs systèmes informatisés permettent de fournir des informations de cette nature.

IV. Mesures possibles qui permettraient d'augmenter la dotation du Compte pour le développement

77. Au paragraphe 6 de la section IV de sa résolution 61/252, l'Assemblée générale avait prié le Secrétaire général de lui présenter des recommandations sur les moyens de trouver 2,5 millions de dollars supplémentaires pour le Compte pour le développement.

78. Eu égard à l'absence à l'heure actuelle d'un système permettant d'identifier et de consigner les gains d'efficacité, le Secrétaire général propose les options ci-après :

a) *Gains d'efficacité identifiés par le Bureau des services de contrôle interne.* Dans les rapports récemment établis par le Bureau, diverses mesures propres à réaliser des économies ont été définies. Il serait peut-être utile, en collaboration avec le Bureau et les départements concernés, d'analyser chaque catégorie d'économies ainsi réalisées par rapport aux mesures durables qui ont été effectivement prises pour améliorer l'efficacité, à la rationalisation des travaux ou à l'amélioration des processus dans le contexte du rapport sur l'exécution des programmes, ces économies pouvant alors être transférées au Compte pour le développement avec l'assentiment de l'Assemblée générale;

b) *Gestion axée sur les résultats.* Du fait que l'amélioration des fonctions de suivi et d'évaluation est à présent envisagée dans le contexte global de la gestion axée sur les résultats, conjugué aux principes de la comptabilité analytique et à la

mise en application d'un système de progiciel de gestion intégré, il se pourrait que l'on puisse mieux identifier des ressources tangibles et durables découlant des gains d'efficacité de manière à augmenter la dotation du Compte pour le développement;

c) *Réaménagement des priorités.* Dans son rapport sur l'identification de ressources additionnelles pour le Compte pour le développement (A/61/282, par. 23), le Secrétaire général a indiqué que toute augmentation future du financement du Compte dépendrait de l'examen que ferait l'Assemblée des priorités concurrentes s'exerçant sur les ressources globales du budget-programme de l'ONU. En conséquence, l'Assemblée jugera peut-être souhaitable de reprendre l'examen de la question dans le cadre du réaménagement futur des priorités définies au titre des programmes dans les limites du montant global du budget-programme.

V. Conclusions et recommandations

79. Il y a lieu de noter qu'en application des systèmes informatiques existants, il n'est pas à l'heure actuelle possible d'identifier des gains d'efficacité ou d'autres économies qui pourraient être transférés au Compte pour le développement. À cet égard, l'Assemblée générale jugera peut-être souhaitable d'examiner les options présentées plus haut au paragraphe 78 en tant que mesures portant sur le long terme.

80. Le Secrétaire général recommande à l'Assemblée générale :

a) De prendre note de l'évaluation d'impact figurant dans la première partie du présent rapport;

b) D'examiner les diverses propositions présentées plus haut et d'arrêter des options dont l'examen devrait être poursuivi en vue d'accroître le niveau actuel de financement du Compte pour le développement.