



Conseil économique et social

Distr. générale
16 mars 2022
Français
Original : anglais

Comité du programme et de la coordination

Soixante-douzième session

Session d'organisation, 21 avril 2022

Session de fond, 31 mai-1^{er} juillet 2022*

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

Questions relatives au programme : évaluation

Évaluation du sous-programme 3 (Politiques macroéconomiques et croissance) de la Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes

Rapport du Bureau des services de contrôle interne

Résumé

Le Bureau des services de contrôle interne (BSCI) a évalué la pertinence, l'efficacité et la cohérence du sous-programme 3 de la Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes (CEPALC), exécuté par la Division du développement économique, pour la période 2018-2021.

Les parties prenantes ont reconnu le rôle joué par la Division pour ce qui est d'appuyer une croissance économique et un développement durables et inclusifs dans la région, de même que sa capacité à répondre avec souplesse aux besoins des États membres et à l'évolution des priorités régionales. Elles ont notamment signalé l'appui rapide et ciblé qu'elle a apporté pour faire face aux difficultés liées à la pandémie de maladie à coronavirus (COVID-19). Elles ont invariablement admis que la Division présentait de multiples avantages comparatifs, évoquant son niveau d'expertise élevé sur le plan régional, technique et analytique, son approche globale du développement économique, sa capacité à faciliter l'apprentissage entre pairs ainsi que la neutralité et l'objectivité dont elle fait preuve dans ses communications.

Les supports de connaissances créés par la Division et l'action de renforcement des capacités qu'elle mène ont systématiquement permis d'accroître la sensibilisation et d'améliorer les débats d'orientation tenus par les États membres sur les questions essentielles de développement économique, dont l'appui au Programme de développement durable à l'horizon 2030. Dans l'ensemble des pays ayant fait l'objet d'une étude de cas, les activités réalisées par la Division ont contribué à améliorer la

* Les dates de la session de fond sont à confirmer.

** [E/AC.51/2022/1](#).



conception et l'exécution des politiques, par exemple dans les domaines de la promotion de l'inclusion financière, des politiques du marché du travail et de la réponse budgétaire à la pandémie. Des données probantes montrent que la Division a contribué à la conception ou à l'approbation de politiques concrètes dans 56 % de ses projets de renforcement des capacités. Dans le cadre des autres projets, toutefois, la Division s'est heurtée à des difficultés qui l'ont empêchée de contribuer aux résultats, à l'exception du résultat immédiat qui concerne l'amélioration de la sensibilisation. Les commentaires étaient globalement très positifs, mais de nombreuses parties prenantes interrogées ont indiqué qu'il serait utile de réaliser d'autres études nationales et d'apporter un appui supplémentaire spécifique à chaque pays.

La collaboration interdivisions a permis d'appuyer les États membres sur les questions de développement économique, et des exemples positifs de collaboration interinstitutions et de programmation intégrée efficaces ont été recensés. À ce sujet, toutefois, les retours d'information étaient globalement mitigés. Certains éléments indiquaient que la collaboration n'avait pas encore atteint le niveau nécessaire pour répondre aux aspirations de la réforme du système des Nations Unies pour le développement en ce qui concerne la cohérence du système. Par exemple, il est apparu que la Division du développement économique devait renforcer sa coordination avec les bureaux des coordonnatrices et coordonnateurs résidents et d'autres organismes des Nations Unies ainsi qu'avec les membres des équipes de pays des Nations Unies, notamment en s'impliquant davantage dans les plans-cadres de coopération des Nations Unies pour le développement durable.

Le BSCI recommande que la Division du développement économique :

- a) mette en place un mécanisme amélioré permettant de planifier, de coordonner et de suivre plus systématiquement le travail de coopération technique et de renforcement des capacités qu'elle mène sous forme de projets ;
- b) entreprenne un examen de la couverture de ses activités au niveau national afin d'orienter l'action et les stratégies de l'équipe dirigeante ;
- c) élabore un plan stratégique interne détaillé ou des principes directeurs de façon à définir clairement son rôle et ses responsabilités dans le contexte de la réforme du système des Nations Unies pour le développement.

I. Introduction et objet de l'évaluation

1. L'objectif de l'évaluation était de déterminer, de manière aussi systématique et objective que possible, la pertinence, l'efficacité et la cohérence du sous-programme 3 de la Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes (CEPALC), qui porte sur les politiques macroéconomiques et la croissance. Elle a été menée conformément aux normes et règles d'évaluation applicables dans le système des Nations Unies¹.
2. On trouvera à l'annexe I la réponse de l'équipe dirigeante de la CEPALC.

II. Considérations générales

3. La Commission a pour mandat de promouvoir le développement durable sur les plans économique, social et environnemental en Amérique latine et dans les Caraïbes en favorisant la coopération internationale, en menant des travaux de recherche appliquée et des analyses comparatives des mécanismes de développement et en fournissant des services relatifs à l'élaboration des normes, au renforcement des moyens opérationnels et à la coopération technique ainsi que des services consultatifs, à l'appui de l'action menée au niveau régional en faveur du développement.
4. L'exécution du sous-programme 3 de la Commission (Politiques macroéconomiques et croissance) est assurée par la Division du développement économique. Celle-ci est plus précisément chargée de :
 - a) Renforcer la capacité des décideurs et des autres parties prenantes de la région à analyser les problèmes existants et nouveaux qui se posent sur le plan macroéconomique et en termes de financement ;
 - b) Amener les décideurs politiques à mieux évaluer, concevoir et mettre en œuvre des politiques macroéconomiques en faveur du développement et des politiques de financement du développement sur la base de l'analyse comparative des politiques.
5. On trouvera dans le tableau 1 un résumé des résultats escomptés pour la période 2018-2021 au titre du sous-programme 3.

Tableau 1

Objectifs, résultats escomptés et indicateurs de performance²

L'objectif du sous-programme consiste à assurer une croissance économique et un développement durables et inclusifs en Amérique latine et dans les Caraïbes en renforçant la capacité des décideurs et des autres parties prenantes de la région à analyser les problèmes existants et nouveaux en matière macroéconomique et financière et en aidant les décideurs à mieux évaluer, concevoir et mettre en œuvre des politiques macroéconomiques en faveur du développement et des politiques de financement du développement sur la base d'une analyse comparative des politiques.

¹ Groupe des Nations Unies pour l'évaluation, *Normes et règles d'évaluation* (New York, 2016).

² Voir [A/75/6 \(Sect.21\)](#) et [A/72/6 \(Sect.21\)](#).

<i>Exercice budgétaire</i>	<i>Description du résultat</i>	<i>Performance et indicateur</i>
2021	<p><i>Résultat 1</i></p> <p>Politiques macroéconomiques favorisant le développement sur fond de croissance lente</p> <p><i>Résultat 2</i></p> <p>Intensification de la mobilisation des ressources en vue de financer les objectifs de développement durable</p>	<p><i>Indicateur</i></p> <p>Nombre cumulé de mesures prises par les pays de la région qui vont dans le sens des analyses et recommandations de la Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes (CEPALC) concernant les politiques macroéconomiques et le financement du développement</p> <p><i>Indicateur</i></p> <p>Nombre cumulé de politiques, mesures et démarches de mobilisation des ressources</p>
2020	<p><i>Des résultats concrets</i></p> <p>Les produits escomptés devraient contribuer au résultat, à savoir permettre d'accroître la disponibilité et l'accessibilité des recherches et des enquêtes de pointe de façon à pouvoir formuler de meilleures politiques macroéconomiques</p>	<p><i>Mesure des résultats</i></p> <p>Concrètement, si le résultat est atteint, on observera une augmentation du nombre cumulé de mesures prises par les pays de la région qui vont dans le sens des analyses et recommandations de la CEPALC concernant les politiques macroéconomiques et le financement du développement. S'il se concrétise, ce résultat illustrera ce qui aura été fait en 2020 pour atteindre collectivement l'objectif fixé</p>
2018-2019	<p><i>Réalisation escomptée a)</i></p> <p>Amélioration des moyens dont disposent les décideurs et les autres parties prenantes de l'Amérique latine et des Caraïbes pour analyser les problèmes existants et nouveaux d'ordre macroéconomique et ceux qui ont trait au financement du développement</p> <p><i>Réalisation escomptée b)</i></p> <p>Amélioration de la capacité des décideurs politiques d'Amérique latine et des Caraïbes à évaluer, concevoir et mettre en œuvre des politiques macroéconomiques et des politiques de financement du développement sur la base d'une analyse comparative des politiques</p>	<p><i>Indicateur de succès a)</i></p> <p>i) Pourcentage de lecteurs interrogés qui reconnaissent que les publications du sous-programme ont contribué à renforcer leur capacité d'analyse des problèmes d'ordre macroéconomique et de ceux qui ont trait au financement du développement</p> <p>ii) Nombre de références aux publications et activités du sous-programme figurant dans des publications officielles, universitaires et spécialisées</p> <p><i>Indicateur de succès a)</i></p> <p>i) Pourcentage des participants aux réseaux établis dans le cadre du sous-programme interrogés ayant jugé les travaux des forums et leurs recommandations « utiles » ou « très utiles » à l'élaboration de politiques</p>

qui favorise une croissance économique durable et partagée

macroéconomiques ou de politiques de financement du développement

ii) Nombre de politiques, mesures ou actions prises par les autorités chargées du développement et de l'élaboration des politiques conformément aux recommandations de la CEPALC

6. Au cours des trois derniers exercices financiers, les ressources totales de la Commission (budget ordinaire, ressources extrabudgétaires, programme ordinaire de coopération technique et compte pour le développement) se sont élevées en moyenne à 72,4 millions de dollars par an. En 2021, la Division du développement économique a reçu 16 % du budget de la Commission, hors compte pour le développement (pour lequel les allocations de sous-programmes n'étaient pas immédiatement disponibles). La même année, elle comptait 29 postes.

III. Méthode de travail

7. L'évaluation a été réalisée selon une approche mixte comprenant les éléments suivants :

a) Six études de cas structurées réalisées au niveau des pays pour mesurer les résultats en ce qui concerne les bénéficiaires ciblés, les tendances, les bonnes pratiques et les lacunes ;

b) Examen de documents relatifs aux contributions de la Division du développement économique au renforcement des capacités des décideurs nationaux à orienter la prise de décision et à mieux tenir compte des questions de genre, des droits humains, de l'environnement ou du handicap ;

c) Analyse de bases de données, de données budgétaires et de données relatives à l'exécution des programmes ;

d) Analyse des supports de connaissances ;

e) Enquête réalisée auprès de parties prenantes de la Division, dont des décideurs nationaux, des représentants d'autres entités des Nations Unies et d'autres parties prenantes (universités, groupes de réflexion et banques de développement nationales et internationales, entre autres)³ ;

f) Entretiens avec des parties prenantes de la Division (72), dont des décideurs politiques nationaux, des membres du personnel des bureaux des coordonnatrices et coordonnateurs résidents et des équipes de pays des Nations Unies ainsi que d'autres parties prenantes nationales, régionales et mondiales ;

g) Enquête réalisée auprès de membres du personnel de la CEPALC⁴ ;

h) Entretiens avec des membres du personnel de la CEPALC ;

i) Observation directe de la trente-huitième session de la CEPALC, de la plénière du forum politique de haut niveau et de manifestations parallèles ; sessions du sommet sur les objectifs de développement durable et des Modalités d'action accélérées des petits États insulaires en développement ; réunion extraordinaire du Comité de coopération Sud-Sud ; présentation de la CEPALC sur le paradoxe de la

³ 165 répondants sur un total de 667 questionnaires envoyés (taux de réponse de 25 %).

⁴ 253 répondants sur un total de 513 questionnaires envoyés (taux de réponse de 49 %).

reprise en Amérique latine et dans les Caraïbes en ce qui concerne la croissance sur fond de problèmes structurels persistants ; cinquième anniversaire du Programme régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) ; forum du Conseil économique et social sur le suivi du financement du développement ; réunion des coordonnatrices et coordonnateurs résidents du monde entier organisée en 2019.

8. Certains décideurs nationaux interrogés ont trouvé qu'il était difficile de distinguer les contributions de la Division du développement économique de celles des bureaux de pays de la CEPALC ou d'autres entités des Nations Unies. Le BSCI a réduit cette ambiguïté en approfondissant la question, notamment en demandant des éclaircissements aux bureaux de pays de la CEPALC et au personnel de la Division, et en procédant à une triangulation avec d'autres données recueillies. En outre, malgré les multiples tentatives déployées pour obtenir un retour d'information pertinent de la part des décideurs nationaux, l'équipe d'évaluation n'a pas pu obtenir suffisamment de données sur le renforcement des capacités à Trinité-et-Tobago et sur les résultats de l'étude de cas réalisée dans ce pays⁵. Le BSCI a atténué ce problème en tirant des conclusions limitées dans le domaine pour lequel il ne disposait pas d'informations.

IV. Résultats de l'évaluation

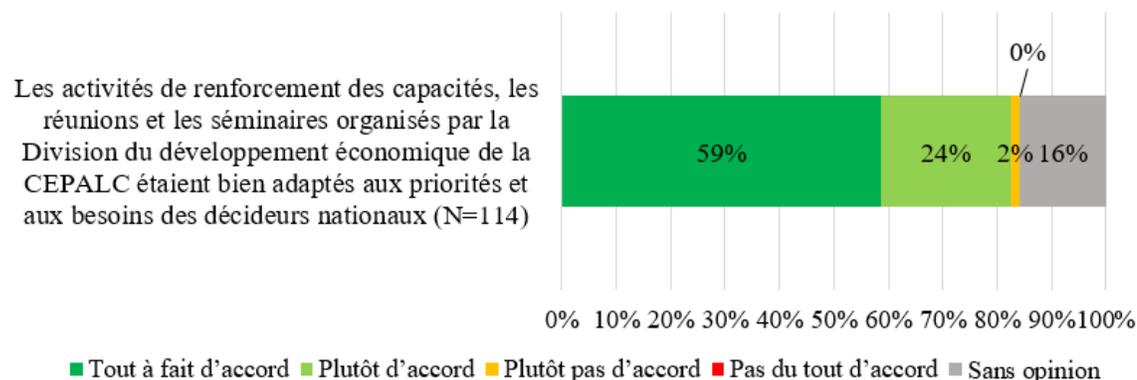
A. Les parties prenantes ont admis que la Division du développement économique présentait de multiples avantages comparatifs et qu'elle était capable de répondre avec souplesse aux besoins des États membres et à l'évolution des besoins de la région. Elles sont cependant d'avis que certains éléments peuvent encore être améliorés

9. La Division a répondu aux besoins et aux priorités de nombreux États membres, mais elle n'a pas toujours été en mesure d'offrir un appui suffisant en raison de contraintes financières et de sa faible notoriété dans certains pays, qui explique le nombre limité de demandes qu'elle reçoit.

10. Les répondants à l'enquête réalisée auprès des parties prenantes et les personnes interrogées dans le cadre d'entretiens ont formulé des commentaires extrêmement positifs sur l'adéquation des travaux menés par la Division du développement économique de la CEPALC avec les besoins et les priorités stratégiques des décideurs. Quatre-vingt-trois pour cent des répondants étaient tout à fait ou plutôt d'accord pour dire que les activités de renforcement des capacités menées par la Division étaient bien adaptées aux besoins d'information des décideurs (voir fig. I). Les supports de connaissances établis par la Division ont également fait l'objet d'éloges. Une personne responsable de l'élaboration des politiques a résumé les évaluations soumises par les parties prenantes en faisant remarquer qu'elles avaient vu et entendu ses homologues citer spontanément la CEPALC depuis cinq décennies et que les informations fournies par la Commission étaient largement utilisées.

⁵ La Division du développement économique n'avait pas réalisé de projet particulier à Trinité-et-Tobago. L'objectif était simplement de recenser et d'évaluer les résultats d'autres interventions de la Division. Il s'agissait notamment d'évaluer la cohérence des travaux qu'elle mène dans l'ensemble de la Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes (CEPALC).

Figure I

Adéquation avec les priorités de la Division du développement économique

Source : Enquête menée par le BSCI auprès des parties prenantes.

11. Malgré les commentaires très positifs, de nombreuses parties prenantes interrogées dans le cadre des entretiens ont indiqué qu'il serait bon de réaliser des études supplémentaires spécifiques aux pays et d'offrir davantage d'appui à ces derniers. Elles ont en effet précisé que les informations et les analyses contenues dans les supports de connaissances établis par la Division étaient parfois trop générales pour que les décideurs puissent les traduire en stratégies nationales. Selon une personne ayant répondu à l'enquête, la situation, différente dans chaque pays, était en outre aggravée par les problèmes internes auxquels se heurtent les secteurs sociaux. Il était donc important que les activités menées par [la Division du développement économique de] la CEPALC permettent d'analyser ces variables internes, qui ne sont pas les mêmes d'un pays à l'autre. Cette recommandation est celle qui a été la plus fréquemment exprimée par les parties prenantes lorsqu'il s'agissait d'améliorer la qualité et la pertinence des travaux menés par la Division.

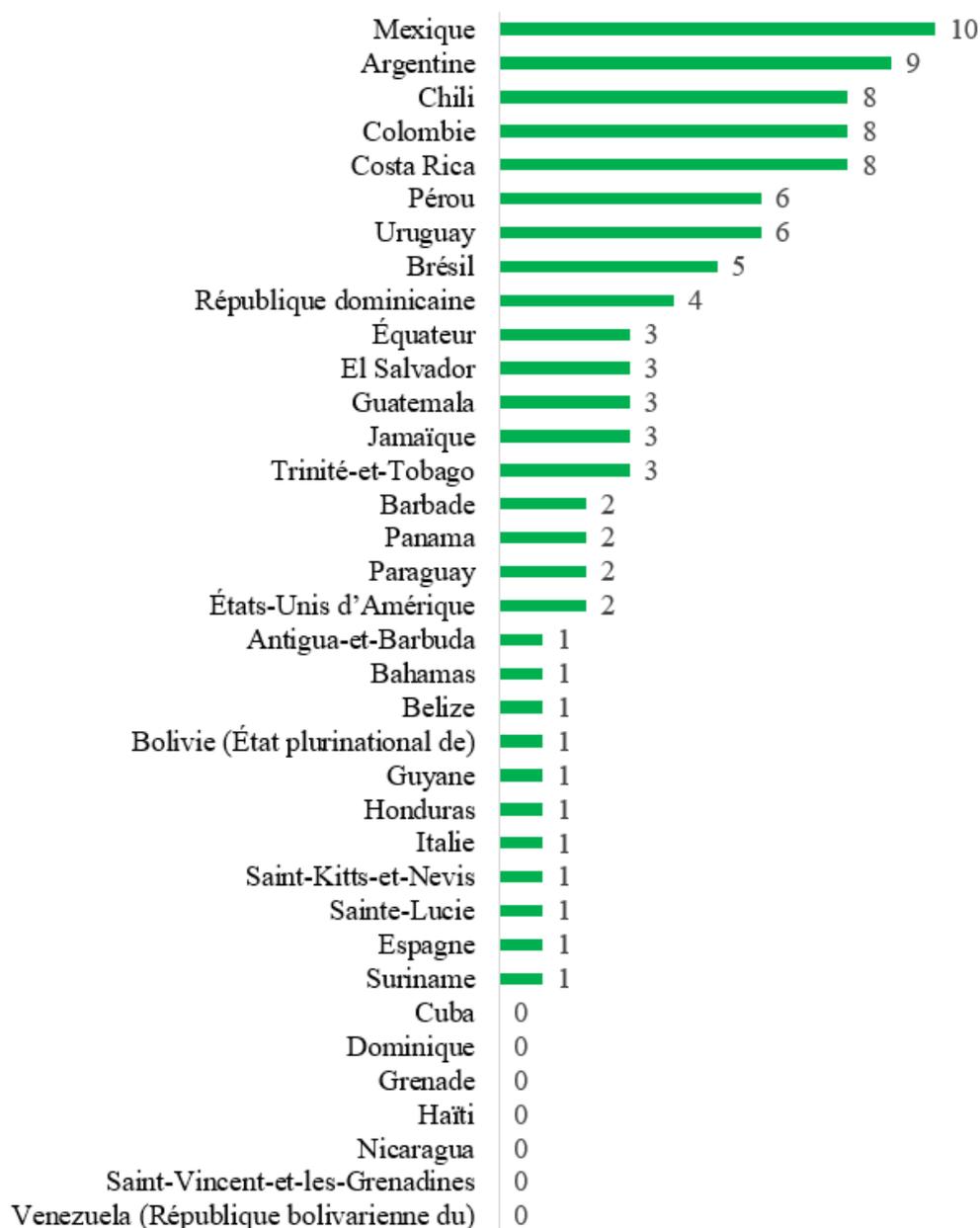
12. L'analyse des supports de connaissances de la Division réalisée par le BSCI révèle des écarts importants en ce qui concerne la couverture analytique dont bénéficie chaque pays. Si l'on exclut les données sur les pays présentées dans les publications phares de la Division (voir fig. II), aucune section analytique n'était spécifiquement consacrée aux 7 États membres suivants (sur un total de 33 États membres) dans les supports de connaissances de la Division : Cuba, Dominique, Grenade, Haïti, Nicaragua, Saint-Vincent-et-les-Grenadines et Venezuela (République bolivarienne du).

13. Une seule section analytique ou un seul support de connaissances était consacré à la situation nationale de l'État plurinational de Bolivie, un pays enclavé, et de huit petits pays des Caraïbes. Les membres de la direction de la Division ont indiqué qu'ils étaient souvent contraints de choisir entre la production de supports ayant une longueur raisonnable ou celle de supports offrant des informations détaillées sur les pays. L'analyse a montré que les parties prenantes souhaiteraient qu'un plus grand nombre de données primaires soient mises à leur disposition sur les banques de données, car cela permettrait de répondre à la demande de rapports consolidés au niveau régional et de permettre aux décideurs nationaux d'avoir accès à des données plus détaillées (et donc mieux adaptées à la situation de leur pays). La Division a en outre coordonné la production de publications phares ainsi que de six supports de connaissances régionaux. Les publications phares contiennent des notes de pays ainsi qu'une analyse consacrée à chacun des pays de la région. Les supports de connaissances régionaux sont quant à eux consacrés à certaines questions de politique macroéconomique, qui sont analysées dans une optique régionale et sous un angle thématique, comme la politique budgétaire ou la politique du travail. Ces supports ne contiennent pas tous des informations spécifiques à un pays, mais on y trouve souvent

des données relatives à un sous-ensemble de pays de la région qui, selon la Division, peuvent permettre d'orienter l'élaboration des politiques nationales.

Figure II

Nombre de sections analytiques ou de supports de connaissances établis par la Division du développement économique consacrés spécifiquement à chaque pays (données sur les pays présentées dans les publications phares de la Division non comprises⁶)



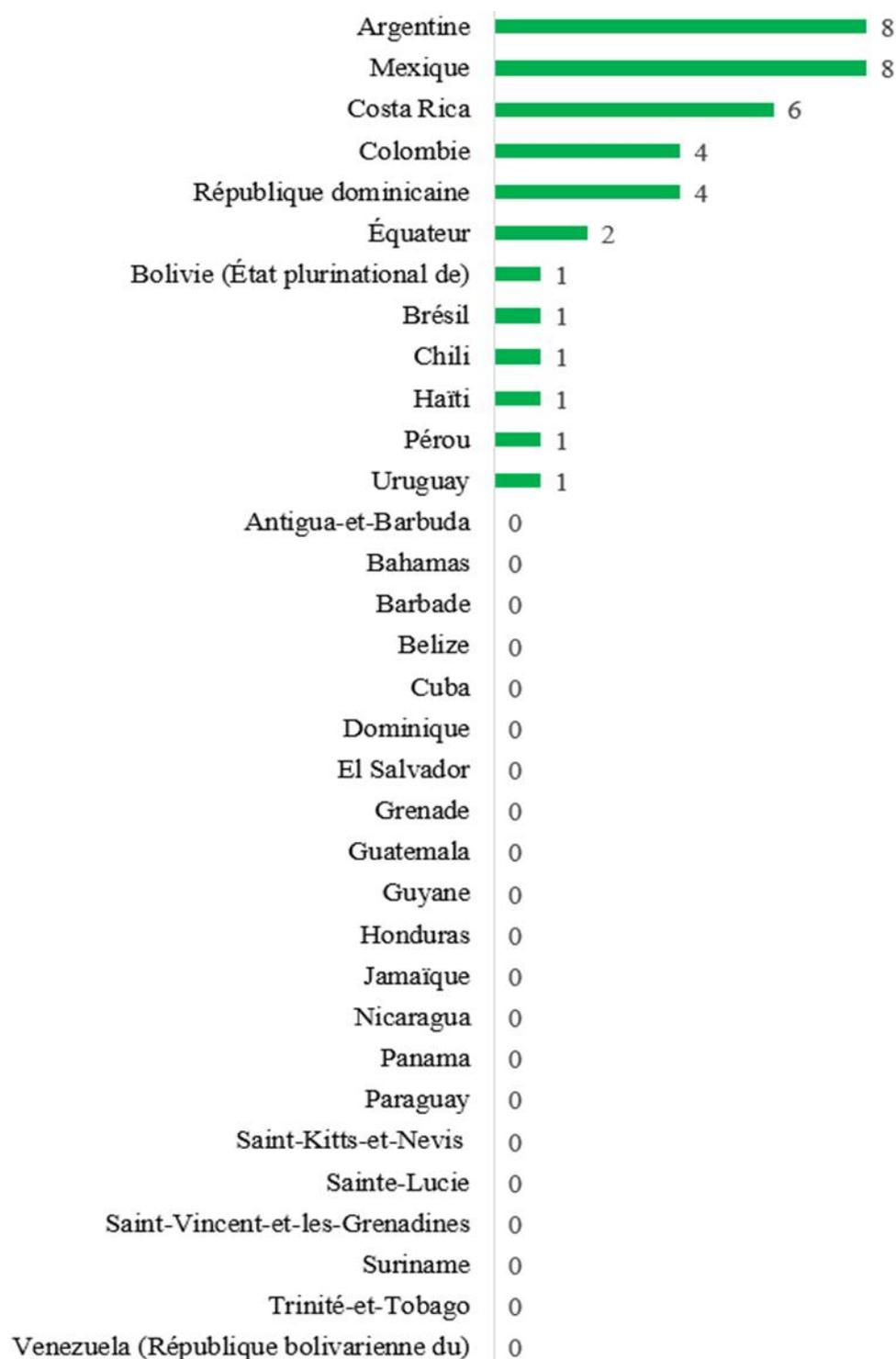
Source : Analyse réalisée par le BSCI.

Note : Les frontières et noms indiqués, ainsi que les appellations employées sur la carte présentée ci-dessus, n'impliquent ni reconnaissance ni acceptation officielles de la part de l'Organisation des Nations Unies.

⁶ À l'exclusion des quatre publications phares auxquelles la Division a contribué plus particulièrement, sur un total de 44 publications de ce type.

14. Un examen des activités de renforcement des capacités menées dans la région a aussi mis en évidence des écarts en ce qui concerne le niveau d'aide spécifiquement accordé à chaque pays. Des 38 projets de coopération technique et de renforcement des capacités appuyés par la Division entre 2018 et 2021, 32 (84 %) étaient menés à bien dans 6 pays, à savoir l'Argentine (8), le Mexique (8), le Costa Rica (6), la Colombie (4), la République dominicaine (4) et l'Équateur (2) (voir fig. III). Les autres projets (16 %) étaient répartis entre six autres pays, à savoir Haïti, le pays dont le produit intérieur brut par habitant est le plus faible de la région, la Bolivie (État plurinational de), le Brésil, le Chili, le Pérou et l'Uruguay, qui ont chacun bénéficié d'un projet de la Division. Dans les 20 autres pays de la région, dont un grand nombre étaient des petits pays des Caraïbes et de l'Amérique centrale, la Division n'a appuyé aucun projet national de renforcement des capacités en matière de développement économique pendant cette période. Conformément à l'impératif qui figure dans le Programme de développement durable à l'horizon 2030 de ne laisser personne de côté, certaines parties prenantes ont indiqué qu'elles préféraient que la Division donne la priorité aux pays qui risquent de ne pas atteindre les objectifs de développement durable ou qui ont des besoins plus criants en matière de développement économique.

Figure III
Répartition des projets de renforcement des capacités réalisés par la Division
du développement économique (2018-2021)



Source : Analyse réalisée par le BSCI.

Note : Les frontières et noms indiqués, ainsi que les appellations employées sur la carte présentée ci-dessus, n'impliquent ni reconnaissance ni acceptation officielles de la part de l'Organisation des Nations Unies.

15. La direction de la Division du développement économique a indiqué qu'elle répondait à toutes les demandes d'assistance dans le cadre de son mandat d'appui au développement durable pour tout ce qui concerne les questions régionales, sous-régionales et transfrontières. Cependant, les contraintes en matière de ressources financières et humaines ainsi que la faible notoriété de la Division dans certains pays, qui explique le nombre limité de demandes reçues, ont empêché celle-ci de cibler de façon plus proactive les pays ayant des besoins plus importants qui auraient pu bénéficier d'une amélioration des conditions économiques.

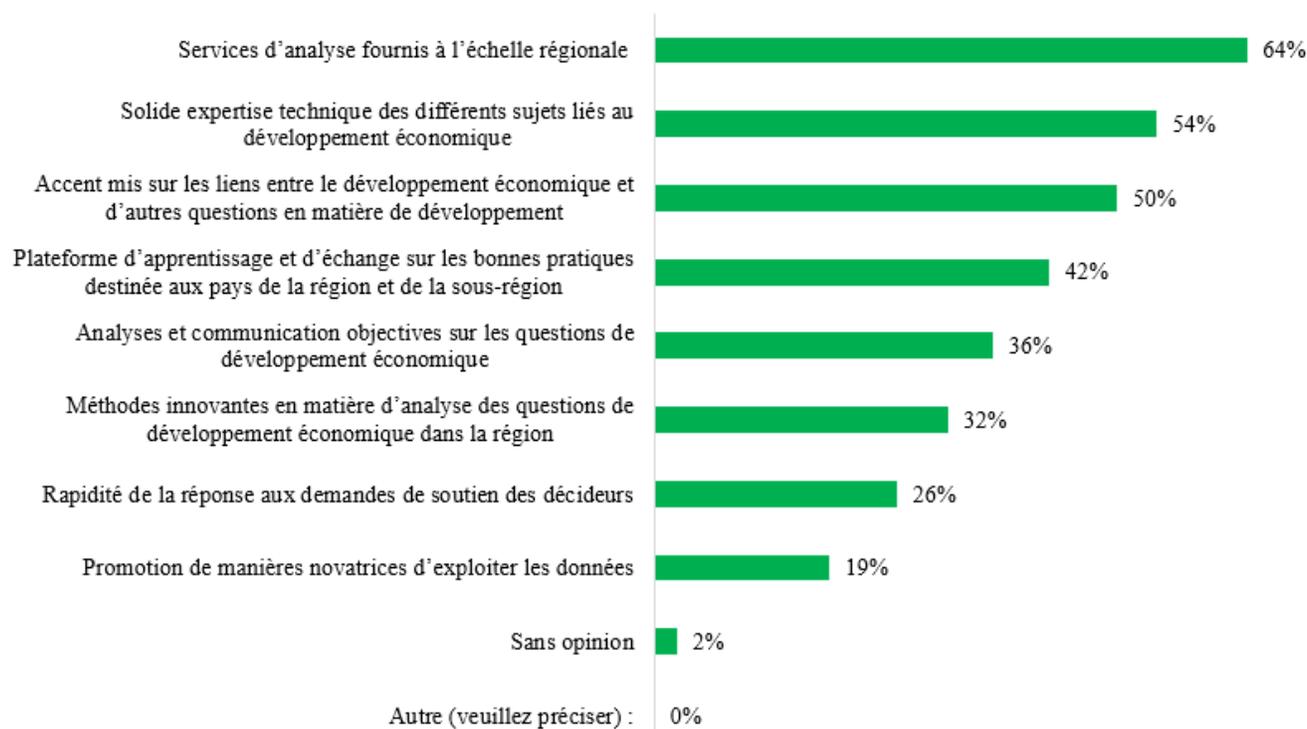
16. Le niveau d'expertise élevé que possède la Division du développement économique sur les plans régional, technique et analytique, l'approche globale du développement économique qu'elle privilégie, l'aptitude qu'elle témoigne pour ce qui est de faciliter l'apprentissage entre pairs et la neutralité et l'objectivité dont elle fait preuve dans ses communications ont été mentionnés comme des avantages comparatifs de la Division.

17. Plus de 50 % des répondants à l'enquête réalisée auprès des parties prenantes ont indiqué que les principaux avantages comparatifs de la Division étaient sa capacité à produire des analyses économiques régionales pertinentes, sa solide expertise technique en matière de développement économique et son aptitude à faire des liens entre le développement économique et d'autres dimensions du développement de façon à relever les défis urgents qui se posent en matière d'inégalité et de développement durable. Comme l'a signalé une personne interrogée en parlant de la façon dont la CEPALC décrit la situation régionale, il arrive que les problèmes intersectoriels de la pauvreté, du chômage et de la croissance économique coïncident avec d'autres défis, comme ceux associés à l'approche de l'innovation dans les systèmes nationaux de planification. Dans ces cas, [la Division du développement économique de la CEPALC] a fourni des conseils techniques aux fins de la modernisation des institutions.

18. Dans les réponses à l'enquête menée auprès des parties prenantes, qui ont été corroborées par l'analyse des études de cas, certains répondants ont souligné l'importance du rôle que joue la Division du développement économique de la CEPALC dans la promotion de l'apprentissage entre pairs, notant, par exemple, que la Commission est la seule organisation capable de rapprocher les pays pour qu'ils puissent échanger et mettre en commun l'expérience acquise. Souhaitant démontrer la considération dont jouit la Division auprès d'autres institutions travaillant dans des domaines similaires, une personne qui représentait l'OCDE a dit que la CEPALC connaissait bien l'Amérique latine et le continent, et pas seulement les pays pris individuellement. La résolution de plusieurs problèmes exigeait de savoir opérer aux niveaux infranational et supranational, ce que la CEPALC a réussi à faire. La figure IV fournit des informations sur l'importance relative accordée par les parties prenantes à ces avantages comparatifs cruciaux.

Figure IV

Avantages comparatifs de la Division du développement économique

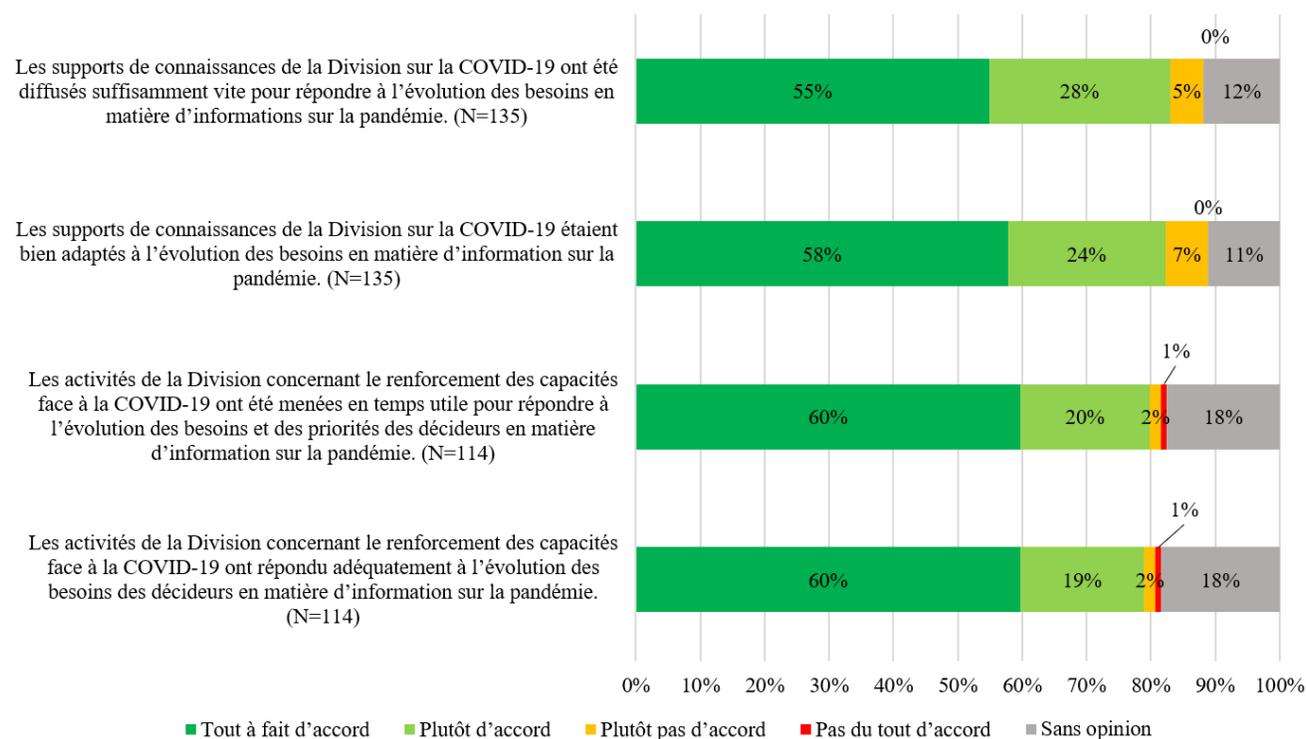


Source : Enquête menée par le BSCI auprès des parties prenantes.

19. La Division du développement économique a su s'adapter de manière très réactive à des circonstances changeantes, comme la pandémie de COVID-19, et à l'évolution constante d'autres besoins et priorités.

20. Les répondants à l'enquête réalisée auprès des parties prenantes et les personnes interrogées dans le cadre des entretiens ont formulé des commentaires très positifs sur la contribution de la Division à l'élaboration de stratégies de relèvement après la pandémie. La plupart ont convenu que les supports de connaissances et les activités de renforcement des capacités concernant la COVID-19 étaient opportuns et utiles (voir fig. V). Plus précisément, les parties prenantes ayant participé aux entretiens ont confirmé que l'Observatoire de la COVID-19, les documents d'orientation et les webinaires en ligne avaient aidé les décideurs à se tenir au courant de l'évolution de la situation alors qu'il y avait peu de données disponibles. Comme l'a résumé une personne responsable de l'élaboration des politiques, la CEPALC a réagi immédiatement, avec vigueur, à l'émergence de la pandémie, et s'est attachée à en recenser les effets et à déterminer les actions qu'il convenait d'entreprendre.

Figure V

Appui fourni par la Division du développement économique pour faire face à la pandémie de COVID-19

Source : Enquête menée par le BSCI auprès des parties prenantes.

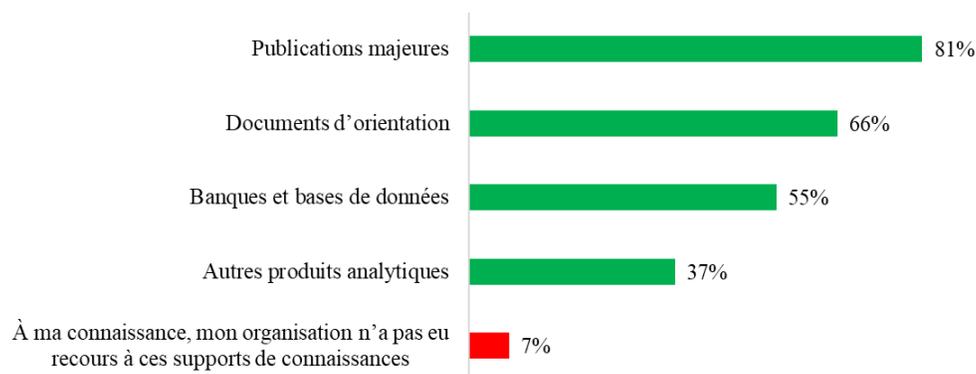
B. Les supports de connaissances de la Division du développement économique et les activités de renforcement des capacités qu'elle mène ont systématiquement permis d'accroître la sensibilisation et d'améliorer les débats d'orientation tenus par les États membres sur les questions essentielles de développement économique, dont l'appui au Programme 2030

21. Les supports de connaissances et les activités de renforcement des capacités de la Division du développement économique ont aidé les décideurs nationaux à analyser les nouvelles tendances et les politiques innovantes, ce qui a permis d'enrichir le débat d'orientation et de le rendre plus objectif.

22. Comme l'indique la figure VI ci-dessous, 81 % des répondants à l'enquête menée auprès des parties prenantes ont déclaré que leur organisation avait utilisé les publications majeures de la Division pour étayer leurs analyses et leurs décisions. Une proportion importante d'entre eux ont également déclaré avoir bénéficié des documents d'orientation et des banques et bases de données de la Division. Seulement 7 % des parties prenantes ont indiqué qu'à leur connaissance, leur organisation n'avait pas eu recours aux supports de connaissances établis par la Division. Certaines parties prenantes interrogées ont décrit les publications phares et les autres supports de connaissances de la Division comme des sources d'information précieuses faisant autorité. Des représentants de ministères, de banques centrales et de banques de développement ont indiqué que les supports de connaissances de la Division avaient contribué à orienter leurs décisions. Des représentants de groupes de réflexion et

d'instituts universitaires et statistiques ont quant à eux signalé qu'ils les utilisaient pour étayer leurs méthodes et leurs recherches.

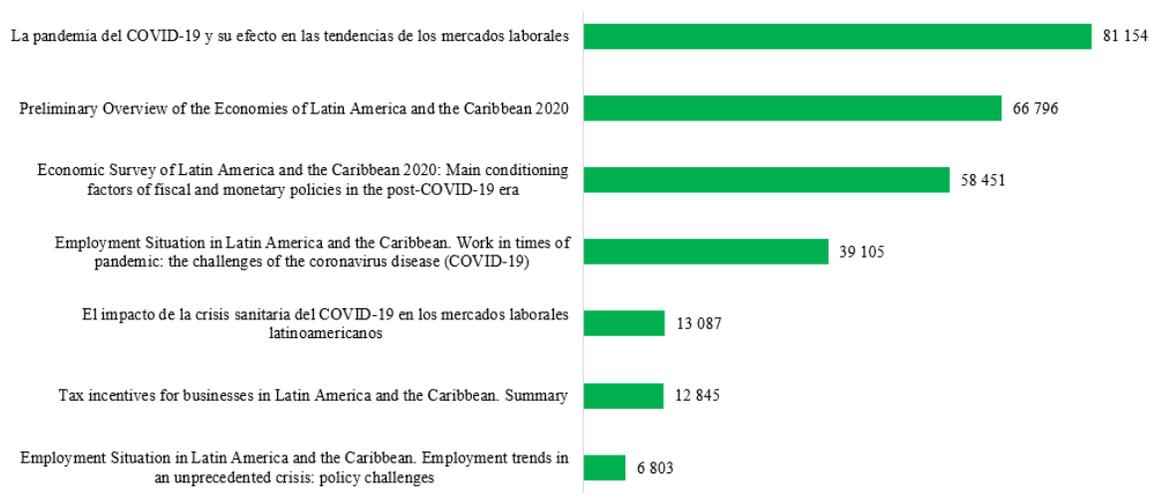
Figure VI
Utilisation des supports de connaissances de la Division du développement économique



Source : Enquête menée par le BSCI auprès des parties prenantes.

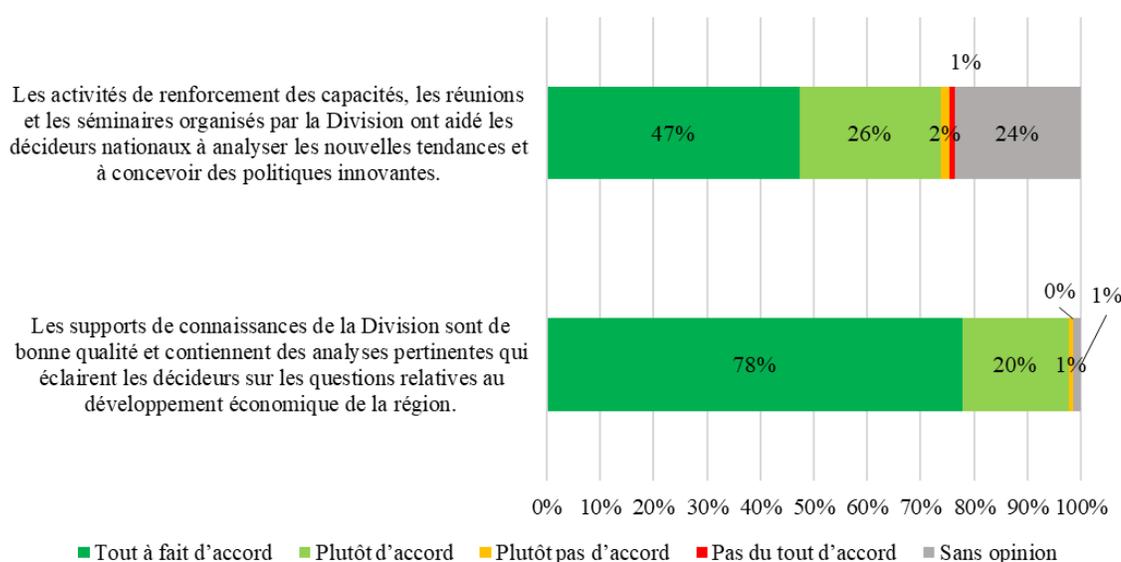
23. Les parties prenantes auraient surtout accédé aux supports de connaissances établis par la Division en passant par les listes de diffusion par courriel ou les médias sociaux ou en se rendant directement sur le site Web de la CEPALC. Des décideurs nationaux et des membres des équipes de pays des Nations Unies ont également mentionné qu'il y avait eu un partage informel de ces supports de connaissances. Les documents les plus téléchargés étaient les supports de connaissances relatifs aux conséquences de la pandémie sur le marché du travail, suivis des publications phares de la Division (voir fig.VII). L'utilisation intensive par un large éventail de parties prenantes des informations fournies par la Division aurait contribué à rendre plus objectif le débat mené aux différentes étapes de l'élaboration des politiques et à accélérer la prise de décision, en particulier dans le contexte de la pandémie, alors que la situation évoluait rapidement.

Figure VII
Téléchargements des supports de connaissances de la Division du développement économique



24. Les répondants à l'enquête réalisée auprès des parties prenantes et les personnes interrogées dans le cadre des entretiens s'accordent à dire que la Division a joué un rôle clé dans le renforcement des capacités des décideurs nationaux en Amérique latine et dans les Caraïbes. Au total, 73 % des parties prenantes ayant participé à l'enquête étaient tout à fait ou plutôt d'accord pour dire que les activités de renforcement des capacités menées par la Division avaient permis d'améliorer les capacités des décideurs, et 98 % étaient tout à fait ou plutôt d'accord pour dire que les supports de connaissances établis par la Division avaient offert aux décideurs des analyses de qualité sur lesquels ils pouvaient s'appuyer (voir fig. VIII).

Figure VIII
Activités de renforcement des capacités et supports de connaissances de la Division du développement économique



Source : Enquête menée par le BSCI auprès des parties prenantes.

25. La capacité de la Division à favoriser l'échange d'informations et de bonnes pratiques dans la région a régulièrement permis de prendre plus rapidement des décisions plus éclairées. Il a par ailleurs été convenu qu'il s'agissait de l'un de ses principaux atouts, notamment pour appuyer la réalisation des objectifs de développement durable et l'élaboration de politiques pendant la pandémie de COVID-19.

26. La Division du développement économique a employé les moyens suivants pour favoriser l'apprentissage et la prise de décisions plus éclairées :

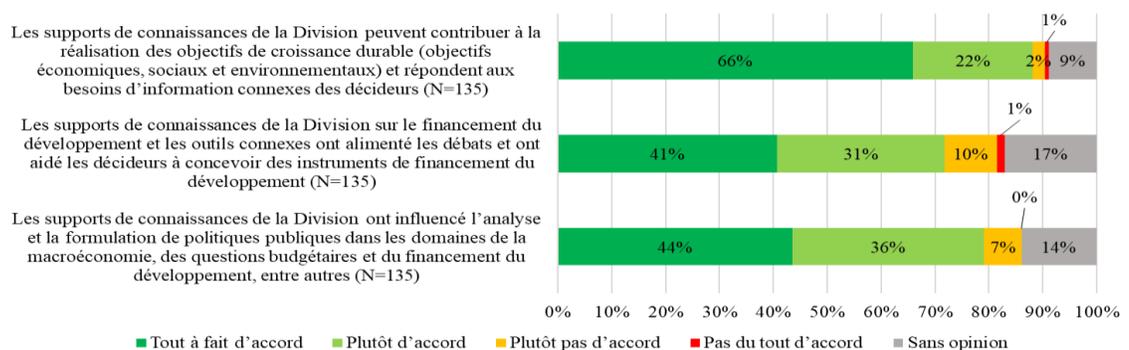
a) **Apprentissage entre pairs.** La capacité de la Division à faciliter l'apprentissage entre pairs est l'un de ses principaux atouts. Sa direction a fait remarquer que les décideurs apprennent beaucoup lorsqu'ils voient ce que font leurs voisins et qu'ils ont tendance à mettre à profit leurs apprentissages. Ce point a été mentionné par plusieurs des parties prenantes ayant participé aux entretiens. Une personne interrogée a résumé le point de vue de nombreuses parties prenantes lorsqu'elle a tenu les propos suivants : « La CEPALC a créé des groupes de travail auxquels nous avons participé en alternance. Cela nous a permis de mettre en commun nos expériences. Je crois que c'est une initiative qui devrait être reproduite. Cette synergie entre les pays de la région est l'un des éléments les plus intéressants. »

b) **Séminaires dirigés par la Division.** Les parties prenantes ayant participé aux entretiens ont déclaré que les séminaires sur les questions budgétaires dirigés par la Division offraient un espace vital de discussion sur la politique budgétaire régionale. Ils auraient en effet permis aux décideurs d'échanger et de parler des problèmes auxquels ils se heurtent lorsqu'il s'agit d'améliorer la prise de décisions en matière de finances publiques dans un contexte d'incertitude macroéconomique mondiale. Dans le cadre d'autres événements ayant aussi été applaudis par les parties prenantes, la Division a réuni des décideurs originaires de deux pays ou plus pour travailler en petits comités sur des sujets donnés, l'idée étant de faire bénéficier de l'échange de bonnes pratiques les pays faisant face à des problèmes similaires. Par exemple, la Division a facilité le dialogue entre des décideurs argentins et mexicains sur un modèle de financement de deuxième niveau visant à augmenter les fonds affectés au secteur agricole.

c) **Échange indirect d'informations.** Les supports de connaissances régionaux ont été largement diffusés. Les parties prenantes ayant participé aux entretiens ont souligné qu'elles s'étaient largement appuyées sur les supports de connaissances relatifs à la COVID-19 établis par la Division. Ceux-ci auraient en effet permis aux décideurs de passer rapidement en revue les mesures prises par d'autres pays et de recenser les possibilités d'action susceptibles d'atténuer les effets socioéconomiques négatifs dans leur pays.

27. De nombreux éléments permettaient en outre d'affirmer que la Division avait rempli le mandat qui lui a été confié s'agissant de guider les États membres dans la mise en œuvre du Programme 2030, en appuyant notamment la réalisation des objectifs de développement durable. Au total, 88 % des répondants à l'enquête réalisée auprès des parties prenantes ont convenu que les supports de connaissances pouvaient contribuer à la réalisation des objectifs de développement durable (voir fig. IX). Bien que positifs dans l'ensemble, les commentaires formulés par les répondants à l'enquête réalisée auprès des parties prenantes sur les travaux menés par la Division en matière de financement du développement étaient plus circonspects. Un pourcentage plus élevé a répondu « sans opinion » et un pourcentage plus faible a coché « tout à fait d'accord », ce qui suggère que les répondants étaient moins familiers avec ce domaine d'activité. Dans le domaine du financement du développement, l'objectif de la Division était de promouvoir la génération effective de ressources financières et d'en assurer efficacement la répartition de façon à favoriser le développement et l'égalité en Amérique latine et dans les Caraïbes à l'appui du Programme 2030.

Figure IX
Adéquation de l'action de la Division du développement économique avec les objectifs de développement durable



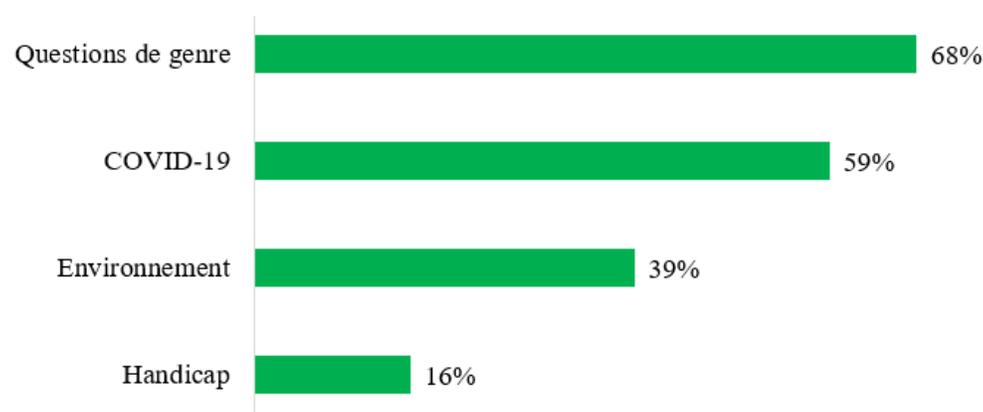
Source : Enquête menée par le BSCI auprès des parties prenantes.

28. Les commentaires des parties prenantes concernant l'approche globale de la Division du développement économique étaient positifs. Au total, 73 % des répondants à l'enquête ont déclaré que les activités de renforcement des capacités menées par la Division avaient aidé les décideurs à prendre en compte les questions liées au genre, aux droits humains, à l'environnement et au handicap dans l'élaboration des politiques nationales.

29. Dans l'analyse des supports de connaissances établis en 2020-2021 par la Division, qu'il a réalisée, le BSCI a recensé des informations relatives à chacun des trois domaines thématiques à prendre en compte, mais l'importance accordée à chacun était variable. Il a également constaté que les questions liées à la pandémie de COVID-19 avaient aussi été largement analysées (voir fig. X).

Figure X

Supports de connaissances dans lesquels les différents domaines thématiques et la COVID-19 ont été abordés



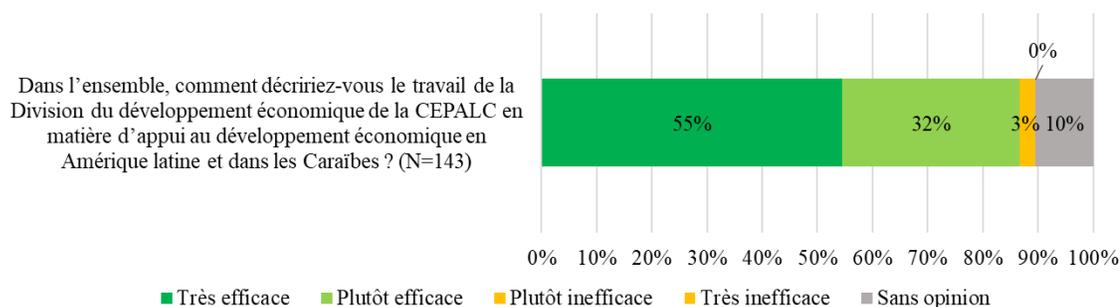
Source : Analyse réalisée par le BSCI.

C. La Division du développement économique a contribué à la conception et à l'exécution de politiques concrètes de développement économique. Son action était plus efficace lorsque les décideurs nationaux bénéficiaient d'un appui durable, thématique ou spécifique au pays

30. Les décideurs nationaux ont reconnu que la Division avait appuyé efficacement le développement économique en Amérique latine et dans les Caraïbes.

31. Au total, 87 % des répondants à l'enquête réalisée auprès des parties prenantes ont jugé que, dans l'ensemble, le travail de la Division du développement économique était « très efficace » ou « plutôt efficace » (voir fig. XI). Tous les types de parties prenantes étaient représentés : décideurs au sein des ministères, membres des bureaux des coordonnatrices et coordonnateurs résidents et des équipes de pays des Nations Unies, représentants et représentantes du milieu universitaire et de la société civile, etc. Quatre-vingts pour cent des répondants ont déclaré qu'ils étaient tout à fait ou plutôt d'accord avec le fait que les supports de connaissances de la Division avaient influencé l'analyse et la formulation de politiques publiques dans les domaines de la macroéconomie, des questions budgétaires et du financement du développement. En outre, 68 % ont indiqué que les activités menées par la Division en matière de renforcement des capacités avaient contribué à l'élaboration de politiques nationales.

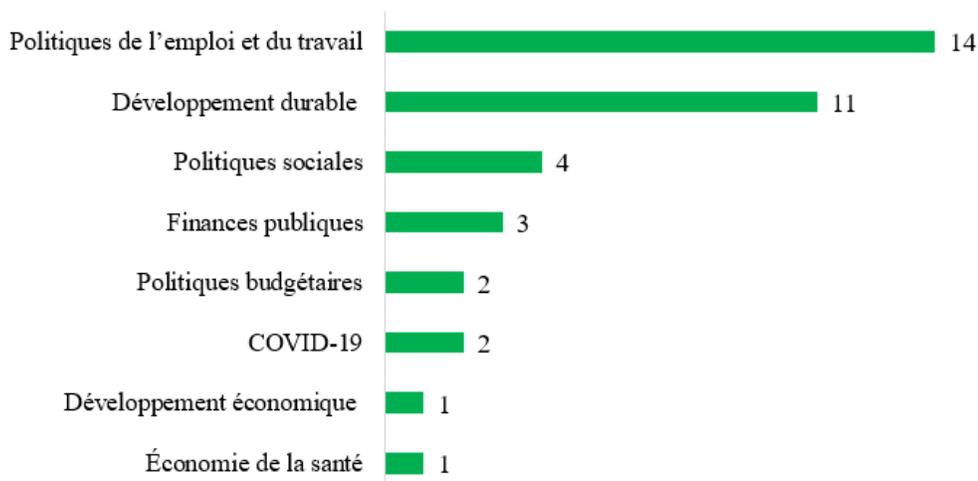
Figure XI
Efficacité globale de la Division du développement économique



Source : Enquête menée par le BSCI auprès des parties prenantes.

32. La figure XII présente les principaux domaines concernés par les 38 projets semi-distincts de renforcement des capacités menés par la Division du développement économique entre 2018 et 2021.

Figure XII
Principaux domaines concernés par les projets de renforcement des capacités de la Division du développement économique



Source : Analyse réalisée par le BSCI.

33. On trouvera ci-après des exemples fournis par la Division au sujet des contributions à l'élaboration des politiques que ses activités de renforcement des activités ont permis d'apporter :

- Les travaux sur l'écart de développement structurel du Costa Rica ont influencé le discours adopté par la Communauté des États d'Amérique latine et des Caraïbes, et le thème a été inscrit dans la politique régionale relative à la coopération Sud-Sud et la coopération triangulaire qui a été proposée en 2018. Des travaux connexes sur les déséquilibres structurels ont également été approuvés par le Comité de coopération Sud-Sud dans le cadre de la proposition de coopération renouvelée relative au « développement en transition » pour la période 2020-2021.

- Les travaux liés au Fonds de résilience des Caraïbes, qui visaient à apporter une solution aux problèmes auxquels se heurte la sous-région en ce qui concerne le niveau élevé d'endettement, la faible croissance économique et les changements climatiques, ont renforcé la capacité des décideurs à adopter des politiques relatives au financement du développement qui tiennent compte des dimensions économiques et environnementales.

34. Il convient aussi de signaler que 95 % des membres du personnel de la CEPALC ont jugé que l'action menée par la Division du développement économique pour influencer l'analyse et l'élaboration de politiques publiques était « très efficace » ou « plutôt efficace ». En outre, selon l'analyse réalisée par le BSCI, 79 % des supports de connaissances créés par la Division comprenaient au moins une recommandation en matière de politiques. Les parties prenantes ont indiqué que les projections économiques annuelles figurant dans ces rapports étaient largement utilisées par les autorités nationales et par d'autres décideurs, et qu'elles étaient régulièrement citées dans la presse.

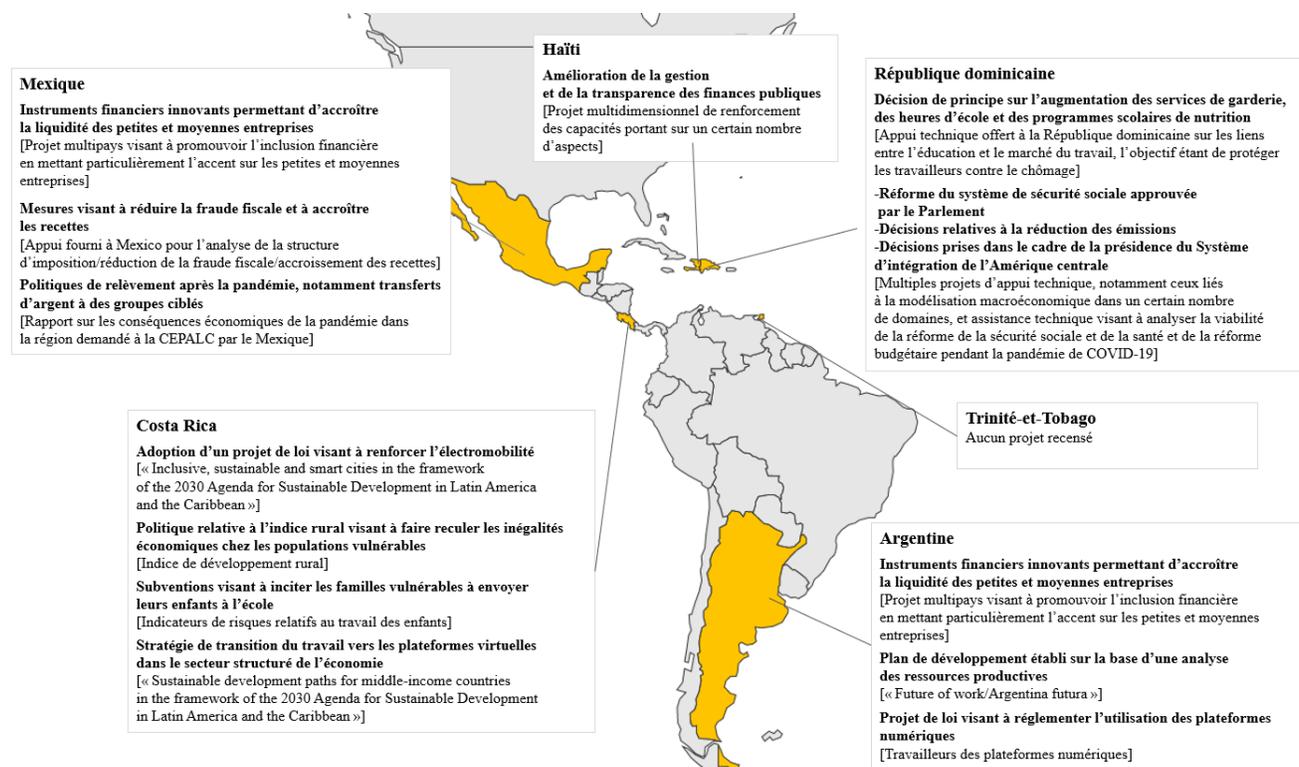
35. Dans tous les pays étudiés, les activités menées par la Division du développement économique en collaboration avec les bureaux de la CEPALC ont contribué à améliorer la conception et l'exécution des politiques, notamment dans les domaines de la promotion de l'inclusion financière, des politiques relatives au marché du travail et de la riposte budgétaire à la pandémie de COVID-19.

36. Il a été noté que la Division du développement économique travaillait de concert avec les bureaux sous-régionaux et nationaux de la CEPALC. Dans les pays ayant fait l'objet d'une étude de cas où la CEPALC a des bureaux, on a observé une réciprocité dans les relations entre ces derniers et la Division : les bureaux de la CEPALC s'appuient sur la Division pour obtenir une aide sur les questions de fond et cette dernière a recours à leur expertise pour ce qui est du contexte spécifique et de l'établissement de relations. En règle générale, dans les pays où la CEPALC n'a pas de bureau, la Division travaillait directement avec les décideurs nationaux, mais elle entretenait aussi des relations avec le bureau sous-régional de la CEPALC concerné.

37. Comme le montre la figure XIII, la Division du développement économique a appuyé 38 projets semi-distincts de renforcement des capacités répartis dans plusieurs pays entre 2018 et 2021. Dans les pays ayant fait l'objet d'une étude de cas, la Division a contribué à la réalisation au niveau national de 27 projets semi-distincts de renforcement des capacités ou en a assuré le pilotage. Des éléments probants indiquent qu'elle a contribué à la conception ou à l'approbation de politiques concrètes dans 15 de ces 27 projets (56 %). On trouvera à la figure XIII des informations sur la nature de ces 15 contributions, l'objectif des projets qui y sont associés et les principaux pays ayant fait l'objet d'une étude de cas où des résultats concrets ont été enregistrés.

Figure XIII

Nature et répartition par pays ayant fait l'objet d'une étude de cas des contributions concrètes apportées à la conception et à l'approbation des politiques associées aux projets de la Division du développement économique (2018-2021)



Note : Les frontières et noms indiqués, ainsi que les appellations employées sur la carte présentée ci-dessus, n'impliquent ni reconnaissance ni acceptation officielles de la part de l'Organisation des Nations Unies.

38. **Argentine – résultats.** Un projet multipays réalisé par la Division du développement économique a contribué à la mise au point et à l'utilisation d'instruments financiers innovants permettant d'accroître la liquidité des petites et moyennes entreprises, favorisant de ce fait la progression de l'inclusion financière. La Division a notamment organisé des échanges entre décideurs dans les pays suivants : Argentine, Brésil, Bolivie (État plurinational de), Colombie, Costa Rica, El Salvador et Mexique. Une personne responsable de l'élaboration de politiques a dit que cet effort avait porté ses fruits, ajoutant qu'un document fourni au Ministre de la production avait aidé le Gouvernement à réfléchir au système de gestion des fonds de garantie qu'il souhaitait mettre en place et lui avait permis de faire en 6 mois ce que certains autres pays avaient mis plus de 10 ans à faire. En outre, des décideurs ayant participé aux entretiens ont indiqué que la collaboration entre la Division et le Ministère de la production et du travail avait orienté l'élaboration du plan de développement 4.0 établi par ce dernier. Il a été signalé que cette contribution comprenait une analyse très approfondie qui a permis de recenser les ressources productives présentes dans l'ensemble du pays. Enfin, la Division a aussi appuyé et influencé la rédaction d'un projet de loi visant à réglementer l'utilisation des plateformes numériques, qui mettait notamment l'accent sur la protection des travailleurs et des travailleuses.

39. **Costa Rica – résultats.** Des décideurs ont indiqué que l'action que mène la Division avait créé dans plusieurs organismes gouvernementaux une dynamique qui a ouvert la voie à l'adoption par le Congrès d'un projet de loi visant à renforcer

l'électromobilité. En travaillant à l'élaboration de la publication intitulée « Inclusive, Sustainable and Smart Cities in the Framework of the 2030 Agenda for Sustainable Development », la Division s'est notamment employée à recenser les caractéristiques démographiques, socioéconomiques et spatiales des villes d'Amérique latine et des Caraïbes qui influencent la demande et l'offre inclusive de mobilité durable. Un deuxième projet ayant contribué à l'obtention de résultats concrets concernait l'élaboration d'une politique relative à un indice rural qui a permis de faire reculer les inégalités économiques chez les populations vulnérables. Un troisième projet a facilité l'application de mesures visant à inciter les familles vulnérables à envoyer leurs enfants à l'école, notamment en leur versant un montant de 200 dollars. La Division a aussi aidé le Gouvernement à mettre au point des indicateurs pour apprécier les risques auxquels sont exposés les enfants ainsi qu'un modèle prédictif connexe. Enfin, la Division a contribué à l'élaboration d'une stratégie visant à faciliter la transition du travail vers les plateformes virtuelles dans le secteur structuré de l'économie dans le cadre d'un projet intitulé « Sustainable development paths for middle-income countries in the framework of the 2030 Agenda for Sustainable Development in Latin America and the Caribbean ».

40. **Mexique – résultats.** La Division du développement économique a contribué à l'adoption de mesures visant à réduire la fraude fiscale, à accroître les recettes et à mettre en œuvre une approche économiquement plus durable des questions budgétaires pour Mexico. La Division a appuyé les décideurs chargés de l'examen des différentes possibilités d'action en les aidant à réaliser une analyse de la structure d'imposition. Les activités de renforcement des capacités menées par la Division ont par ailleurs contribué à l'élaboration de politiques à l'appui de la reprise après la pandémie, notamment celles concernant les transferts en espèces destinés à certains groupes cibles. Une personne responsable de l'élaboration de politiques a indiqué que l'analyse réalisée par la CEPALC envoyée au Ministère des finances avait conduit à l'adoption de mesures visant à réduire les conséquences économiques de la pandémie et que les informations contenues qui y figuraient avaient été prises en compte dans l'élaboration de l'ensemble des politiques mises en œuvre, y compris les transferts d'argent envoyés à certaines franges de la population. Comme en Argentine, le projet multipays mené par la Division a contribué à la mise au point et à l'utilisation d'instruments financiers innovants permettant d'accroître la liquidité des petites et moyennes entreprises, favorisant de ce fait la progression de l'inclusion financière.

41. **République dominicaine – résultats.** Les activités de renforcement des capacités menées par la Division ont contribué à l'adoption d'une décision de principe sur l'augmentation des services de garderie, des heures d'école et des programmes scolaires de nutrition. La coopération technique offerte par la Division portait essentiellement sur les liens entre l'aide à l'éducation et la protection des travailleurs contre le chômage. Il a été signalé que trois autres projets menés par la Division avaient contribué à :

- a) faire progresser la réforme du système de sécurité sociale, au moyen notamment d'une réforme institutionnelle approuvée par le Parlement ;
- b) influencer les décisions relatives à la réduction des émissions ;
- c) appuyer la prise de décisions pendant la présidence dominicaine du Système d'intégration de l'Amérique centrale.

42. À Haïti, la Division du développement économique a appuyé un projet multidimensionnel visant à offrir une aide à la Direction générale du budget du Ministère haïtien de l'économie et des finances. Certains des résultats escomptés étaient ambitieux : on souhaitait notamment que des politiques budgétaires à court et à moyen terme soient élaborées et exécutées et qu'elles permettent de résoudre plus

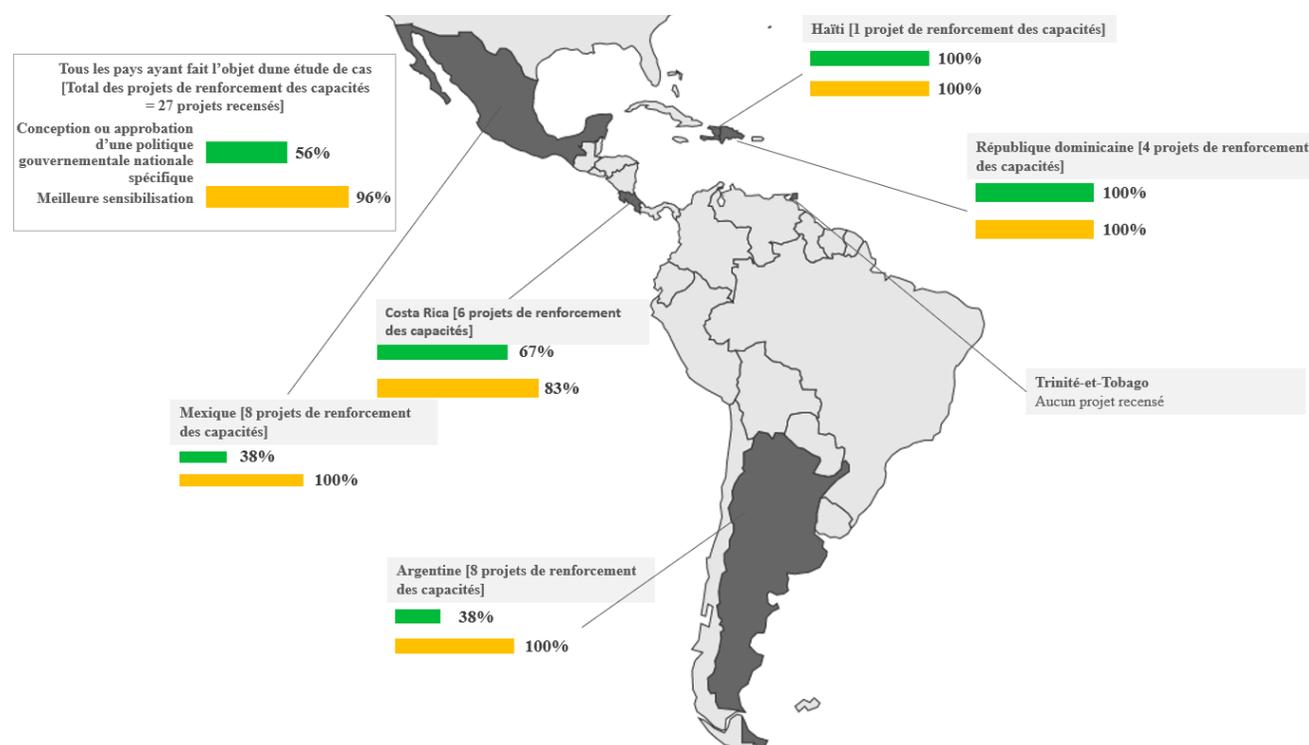
efficacement les problèmes sociaux et économiques auxquels se heurte le pays. Des éléments indiquent que l'initiative a contribué à renforcer les capacités en ce qui concerne l'établissement des budgets, à accroître la sensibilisation dans le domaine concerné et à susciter certains changements d'orientation. Par exemple, la Division a indiqué que les annexes au projet de budget pour 2020-2021 contenaient de nouveaux documents ainsi qu'une analyse technique, conformément aux principales recommandations figurant dans le rapport final présenté par la CEPALC en juin 2019. En outre, des décideurs haïtiens ont pris acte avec satisfaction de l'appui dont ils ont bénéficié de la part du bureau sous-régional de la CEPALC au Mexique pour ce qui est de renforcer leurs capacités dans des domaines touchant indirectement le développement économique. L'évaluation n'a recensé aucune contribution concrète à la conception ou à l'approbation de politiques à Trinité-et-Tobago. Si le pays a fait l'objet d'une étude de cas dont il a été tenu compte dans l'évaluation, c'est parce que l'on souhaitait évaluer le rôle joué par la Division pour ce qui est de favoriser le développement économique d'un pays abritant un bureau sous-régional dans les Caraïbes. L'équipe d'évaluation a tenté à plusieurs reprises d'identifier les décideurs nationaux concernés et de recueillir leurs commentaires, mais sans succès. On ne sait donc pas dans quelle mesure la Division a appuyé le pays et contribué aux résultats obtenus. Les entretiens réalisés avec des membres du personnel de la CEPALC basés au bureau sous-régional de Trinité-et-Tobago suggèrent que les interactions avec le personnel de la Division en ce qui concerne la planification et la mise en œuvre des activités de renforcement des capacités étaient limitées.

43. De multiples facteurs, dont la nature évolutive des besoins spécifiques des pays, ont influencé l'efficacité de l'action menée par la Division du développement économique. Elle a aussi dû faire face à plusieurs problèmes qui ont entravé sa capacité à contribuer davantage aux politiques de développement économique.

44. Des données probantes montrent que, sur les 27 projets de renforcement des capacités menés par la Division du développement économique, 15 (ou 56 %) ont contribué à la conception ou à l'approbation de politiques concrètes (voir fig. XIV). Dans le cadre des autres projets, toutefois, la Division s'est heurtée à des difficultés qui l'ont empêchée de contribuer aux résultats, à l'exception du résultat plus immédiat qui concerne l'amélioration de la sensibilisation.

Figure XIV

Pourcentage des projets de renforcement des capacités menés par la Division dans les pays qui ont fait l'objet d'une étude de cas ayant contribué à la conception et à l'approbation de politiques ou à une meilleure sensibilisation (2018-2021)



Source : Analyse réalisée par le BSCI.

Note : Les frontières et noms indiqués, ainsi que les appellations employées sur la carte présentée ci-dessus, n'impliquent ni reconnaissance ni acceptation officielles de la part de l'Organisation des Nations Unies.

45. On trouvera dans le tableau 2 ci-dessous une liste des principaux facteurs ayant influencé l'obtention de résultats par la Division, établie sur la base de l'analyse des études de cas, des entretiens réalisés avec les parties prenantes et le personnel et des réponses aux enquêtes. Le tableau 3 présente quant à lui les obstacles que la Division a dû surmonter alors qu'elle s'attachait à optimiser ses résultats.

Tableau 2

Principaux facteurs ayant favorisé l'efficacité de l'action relative à l'élaboration des politiques menée par la Division

Facteurs ayant contribué aux résultats

Bonne adéquation entre les travaux menés par les décideurs nationaux et les domaines thématiques ou les domaines d'expertise de la Division

Projet pour lequel un résultat précis et très concret est défini

Appui ciblé de manière à tirer parti d'une loi existante ou d'une initiative nationale entièrement développée

Appui à long terme de la Division et capacité de s'adapter à l'évolution de la dynamique au niveau du pays

Facteurs ayant contribué aux résultats

Projet réalisé conjointement avec un bureau national de la CEPALC, un membre de l'équipe de pays des Nations Unies ou une entité n'appartenant pas aux Nations Unies

Appui accordé à plusieurs gouvernements intéressés par le même domaine de développement économique et création de liens entre eux

Source : Analyse réalisée par le BSCI.

Tableau 3

Principaux problèmes ayant limité l'efficacité de l'action relative à l'élaboration des politiques menée par la Division

Problèmes associés aux efforts faits par la Division pour contribuer à la conception et à la mise en œuvre intégrale de politiques concrètes

Souplesse nécessaire pour répondre rapidement aux demandes d'appui des décideurs nationaux

Considérations politiques (par ex., demandes de confidentialité)

Difficulté de concilier les exigences de souplesse et de cohérence dans les analyses communes de pays et l'élaboration des cadres stratégiques communs de pays des Nations Unies

Coûts de transaction associés à la réalisation conjointe de projets

Facteurs associés à des résultats moindres

Décalage entre les attentes des décideurs nationaux et ce que la CEPALC/Division du développement économique peut réalistement offrir

Engagement limité lié à l'insuffisance des ressources ou à des changements dans le niveau d'intérêt des décideurs nationaux

Source : Analyse réalisée par le BSCI.

La portée stratégique de la Division du développement économique n'a pas été jugée optimale, et l'efficacité de son action à l'avenir risque dès lors d'être limitée

46. À la question de savoir ce que la Division pourrait faire pour améliorer son efficacité, la réponse la plus courante ayant été obtenue auprès de répondants originaires de nombreux pays et appartenant à différents groupes de parties prenantes a été qu'elle devrait élargir la portée de son action en adaptant davantage sa stratégie aux divers pays. Les parties prenantes ont dit qu'il était nécessaire de mieux informer les décideurs nationaux sur les programmes de coopération technique disponibles et sur les démarches permettant d'obtenir de l'aide. Une personne responsable de l'élaboration des politiques au niveau national s'est fait l'écho d'autres personnes lorsqu'elle a dit que la Division « devrait utiliser des méthodes de diffusion plus agressives pour que l'on puisse savoir ce qu'elle a à offrir ». De même, parmi les coordonnatrices et coordonnateurs résidents, une personne a dit qu'il était nécessaire de « repenser le travail de la Division de manière à offrir des dispositifs d'appui », ajoutant qu'elle souhaiterait que la CEPALC « approfondisse » le sujet et propose des solutions concrètes adaptées aux différents pays.

Des améliorations sont possibles en ce qui concerne la planification et le suivi des performances au niveau des résultats ; il se peut que le cadre actuellement utilisé pour rendre compte des performances d'établissement ait limité la capacité de la Division à obtenir des résultats optimaux

47. D'après l'analyse des données de performance réalisée par le BSCI, la Division du développement économique n'a pas systématiquement consigné les informations relatives au volume et à la nature des autres demandes de coopération technique ou de renforcement des capacités présentées par les États membres. Plusieurs projets de renforcement des capacités étaient cependant étayés par des documents. Des gouvernements, des banques centrales, des organismes de coopération régionale, des banques de développement et d'autres commissions régionales ont indiqué qu'ils avaient adressé des demandes formelles et informelles à la direction de la Division. La Division a déclaré qu'elle répondait effectivement à toutes les demandes d'assistance dans le cadre de son mandat et que l'absence d'une approche systématique en matière de documentation et de suivi était en partie due au caractère confidentiel de certaines demandes. Il n'existe cependant aucun mécanisme formel permettant d'assurer un suivi systématique de ces demandes au niveau agrégé. En l'absence d'un tel mécanisme, la Division n'est pas en mesure de planifier efficacement et d'établir des priorités en veillant à optimiser l'utilisation de ressources limitées pour répondre à des demandes concurrentes. La Division ne dispose pas non plus d'un mécanisme permettant aux autres entités des Nations Unies de recenser les activités qu'elle mène dans les pays où leurs organisations pourraient être engagées dans des opérations connexes de renforcement des capacités.

48. En outre, l'analyse des données relatives à la performance témoigne de l'efficacité de l'action menée par la Division du développement économique dans le domaine de la conception des politiques. Par exemple, certains indicateurs de succès, comme le pourcentage de lecteurs interrogés qui reconnaissent que les publications du sous-programme ont contribué à renforcer leur capacité d'analyse des problèmes d'ordre macroéconomique et de ceux qui ont trait au financement du développement, ont été mesurés dans le cadre d'enquêtes réalisées auprès des bénéficiaires des supports de connaissances et auprès de participants à des séminaires. En outre, malgré la difficulté de mesurer l'efficacité de son action et d'établir des relations de cause à effet entre ses interventions et l'adoption de politiques, la Division a fourni des éléments de preuve pour des indicateurs de résultats plus complexes, comme le nombre de politiques, de mesures ou d'initiatives prises par les autorités responsables de l'élaboration des politiques économiques et des politiques de développement qui sont conformes aux recommandations de la CEPALC. Dans le contexte des rapports sur les produits exécutés, la documentation visant à établir une corrélation entre les interventions de la Division et l'adoption de politiques était limitée. On a par exemple constaté que les données plus cohérentes portant sur les activités de renforcement des capacités perçues comme ayant contribué à une politique donnée faisaient largement défaut. Les données relatives aux résultats étaient donc insuffisantes et les données de suivi n'avaient qu'une utilité limitée aux fins de la planification stratégique.

D. La collaboration interdivisions a permis d'appuyer efficacement les États membres sur les questions de développement économique, mais les commentaires concernant la collaboration et la programmation conjointe avec d'autres entités des Nations Unies sont mitigés

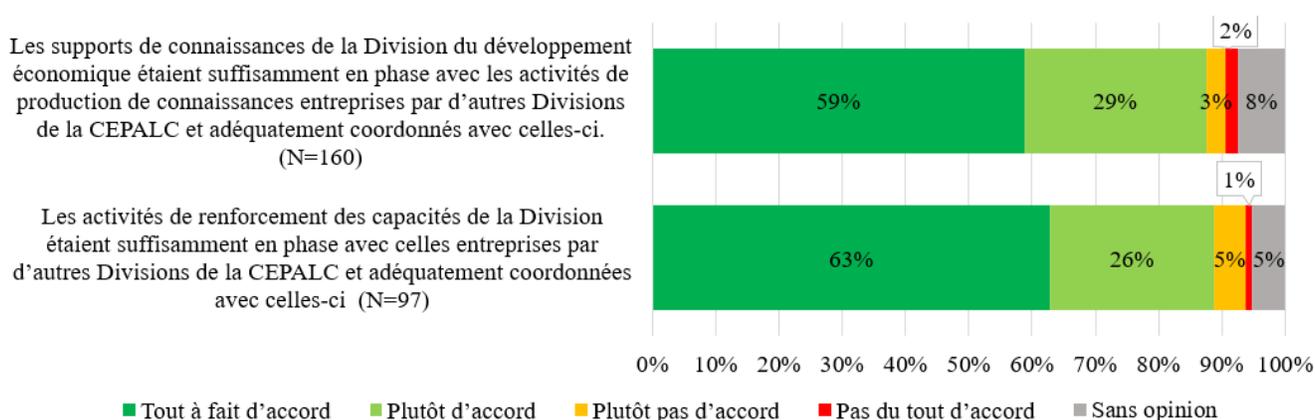
49. Malgré la situation économique complexe créée par la pandémie de COVID-19, la collaboration entre la Division du développement économique et les autres

Divisions a été globalement positive. Le degré et les modalités de collaboration variaient en fonction du type d'activité ; la production de supports de connaissances s'appuyait ainsi sur une collaboration institutionnalisée, mais ce n'était pas le cas des activités de renforcement des capacités.

50. Dans l'ensemble, le personnel de la CEPALC a formulé des commentaires positifs sur l'adéquation entre l'action menée par la Division du développement économique et celle des autres Divisions. Plus de 85 % des personnes interrogées dans le cadre de l'enquête réalisée auprès du personnel de la CEPALC étaient « tout à fait d'accord » ou « plutôt d'accord » avec le fait que les supports de connaissances établis par la Division étaient suffisamment en phase avec les activités de production de connaissances entreprises par d'autres Divisions de la CEPALC et qu'ils étaient adéquatement coordonnés avec celles-ci. Les réponses à la question concernant les activités de renforcement des capacités étaient semblables (voir fig. XV).

Figure XV

Coordination entre la Division du développement économique et les autres Divisions de la CEPALC



Source : Enquête réalisée par le BSCI auprès du personnel.

51. L'analyse des études de cas a montré que le niveau de collaboration variait en fonction de l'emplacement géographique et du type d'activité. Les travaux relatifs aux supports de connaissances ont été mieux coordonnés que les activités de renforcement des capacités. Des participants aux entretiens ont indiqué qu'il existait un système de coordination institutionnelle pour les supports de connaissances et que les responsabilités étaient clairement réparties. Les produits attendus et les délais convenus étaient aussi définis et un flux de communication bien établi était en place entre toutes les parties prenantes du personnel de la CEPALC concernées.

52. Les personnes ayant participé aux entretiens ont signalé que la coordination était plus ponctuelle s'agissant des activités de renforcement des capacités, ce qu'a aussi montré l'examen des documents. Les activités de renforcement des capacités étaient axées sur la demande. Elles étaient mises en œuvre à la demande des États membres et en fonction des ressources disponibles dans la Division. Aucun cadre particulier ni mécanisme de coordination préétabli n'était prévu. Cette approche axée sur la demande s'est traduite par une planification moins systématique et par une coordination ponctuelle, au cas par cas, entre la Division du développement économique et les bureaux sous-régionaux et nationaux de la CEPALC.

53. À la question de savoir quels étaient les points à améliorer, les répondants à l'enquête réalisée auprès du personnel ont souligné l'absence de coordination institutionnalisée, notamment la rareté des espaces dédiés aux échanges. Ils ont fait remarquer qu'il était parfois difficile d'exploiter au maximum les synergies

potentielles, car la Division et d'autres bureaux de la CEPALC ont tendance à s'occuper de coordination uniquement lorsque la situation l'exige, et que cela peut empêcher d'autres bureaux de tirer pleinement parti de l'expertise de la Division, et inversement.

54. Des exemples positifs de collaboration interinstitutions et de programmation intégrée efficaces ont été recensés. Ces collaborations n'avaient cependant pas encore atteint le niveau nécessaire pour répondre aux aspirations de la réforme du système des Nations Unies pour le développement en ce qui concerne la cohérence du système.

55. Les résolutions de l'Assemblée générale relatives à la réforme du système des Nations Unies pour le développement ont souligné qu'il importait d'améliorer la programmation intégrée dans l'ensemble du système des Nations Unies, y compris au niveau national. Pour la Division du développement économique, il était nécessaire d'assurer une coordination efficace avec les bureaux nationaux de la CEPALC, les bureaux des coordonnatrices et coordonnateurs résidents, tous les autres organismes des Nations Unies et les membres des équipes de pays des Nations Unies, et notamment avec le Département des affaires économiques et sociales du Secrétariat.

56. L'évaluation du Département des affaires économiques et sociales réalisée récemment par le BSCI⁷ a révélé que les mécanismes de coordination entre le Département et les commissions régionales étaient insuffisants. Les réponses des parties prenantes ayant participé aux entretiens et les analyses des études de cas associées à cette évaluation allaient dans le même sens. Les parties prenantes ont signalé qu'aucun mécanisme formel ou semi-formel n'était en place, en particulier en ce qui concerne les projets de renforcement des capacités, et que les arrangements ad hoc de nature informelle étaient la norme. Les commentaires des parties prenantes des bureaux des coordonnatrices et coordonnateurs résidents et des équipes de pays des Nations Unies concernant le degré de collaboration et de coordination avec la Commission dans son ensemble étaient mitigés, y compris ceux qui portaient sur les activités de développement économique menées par la Division. Par exemple, deux des six équipes des bureaux des coordonnateurs résidents interrogées ont signalé que, dans certains cas, la Commission avait travaillé directement avec le Gouvernement sur les questions de développement économique au niveau opérationnel, sans s'être coordonnée avec les entités résidentes des Nations Unies, ce qui crée un risque de chevauchement d'activités. Il a également été mentionné que les informations sur l'utilisation de la plateforme commune d'établissement de rapports UN-Info pour ce qui est des activités menées par la Commission au niveau national étaient limitées. Sur une note plus encourageante, il a été signalé que les commentaires sur la coordination étaient plus positifs dans les cas où la Division avait collaboré à l'élaboration et à la diffusion de supports de connaissances avec des membres des équipes de pays des Nations Unies. Mentionnons, parmi les exemples de collaboration interinstitutions, le rapport publié conjointement par l'Organisation internationale du travail (OIT) et la Commission en novembre 2020 et intitulé « Employment situation in Latin America and the Caribbean. Employment trends in an unprecedented crisis: policy challenges ».

57. En ce qui concerne la collaboration dans le contexte des analyses communes de pays et des cadres stratégiques communs de pays des Nations Unies, les données des études de cas ont montré que l'Argentine et le Mexique offraient deux exemples de collaboration efficace. Au Mexique, les parties prenantes du Bureau du coordinateur résident et de l'équipe de pays des Nations Unies ayant été interrogées ont dit qu'elles collaboraient activement avec la Commission en s'appuyant notamment sur les contributions de la Division du développement économique. Une partie prenante a

⁷ E/AC.51/2021/5.

précisé que le plan-cadre de coopération entre le Mexique et les Nations Unies était composé de quatre domaines généraux et résultats escomptés ; l'un des résultats escomptés devait être atteint dans le cadre d'une collaboration entre la CEPALC et l'OIT. Les personnes interrogées ont souligné qu'il s'agissait d'un moyen nouveau et efficace de collaborer entre entités. Dans le même temps, dans quatre des six pays ayant fait l'objet d'une étude de cas, les parties prenantes ont indiqué que la Division n'avait pas participé aux processus de planification à l'échelle du système. Dans ces pays, il a été signalé que, si la Division avait coordonné ses activités au niveau national, c'était principalement au moyen d'interactions bilatérales avec les entités compétentes des Nations Unies plutôt que de mécanismes de coordination institutionnelle. Les équipes de pays des Nations Unies n'ont donc pas pu tirer pleinement parti des avantages comparatifs de la Division, comme le prévoit la réforme du système des Nations Unies pour le développement.

58. Les données tirées des études de cas indiquent un degré de collaboration plus faible avec les pays de la région des Caraïbes qu'avec ceux de l'Amérique latine et de l'Amérique centrale. Cette situation, qui serait due à plusieurs facteurs, semble être particulièrement problématique dans le cas d'Haïti. D'après certains répondants, le faible nombre de collaborateurs et de collaboratrices francophones au sein de la Division et la disponibilité limitée de supports de connaissances en français explique peut-être en partie l'exclusion perçue.

59. Certaines parties prenantes ont souligné que les modalités de collaboration variaient grandement entre les différentes organisations avec lesquelles la Division collaborait (la Banque mondiale par exemple). Elles ont salué l'approche globale et novatrice du développement économique privilégiée par la Division, qui a collaboré de manière particulièrement active sur certains projets avec l'OCDE, la CNUCED et la Banque interaméricaine de développement. La collaboration avec ces entités et avec d'autres banques de développement a permis la publication de rapports annuels conjoints comme *Revenue Statistics in Latin America and the Caribbean 2021* et *The Latin American Economic Outlook*. Les interactions avec d'autres organisations actives dans le même domaine ont pris la forme d'échanges d'informations qui se sont essentiellement produits dans le cadre des forums auxquels était conviée la Division (comme le séminaire sur la politique budgétaire).

60. La Division du développement économique a été officiellement désignée comme étant le bureau de liaison du réseau des économistes de la CEPALC. Les économistes des bureaux des coordonnatrices et coordonnateurs résidents des six pays ayant fait l'objet d'une étude de cas ont donné des retours positifs sur l'atelier organisé par la Division pour les informer au sujet de l'appui qu'ils peuvent obtenir de la part des différentes Divisions de la CEPALC. À l'échelle du système, toutefois, il a été mentionné que le manque de clarté quant au rôle de ces économistes et quant aux rôles respectifs du Département des affaires économiques et sociales et de la Division dans la mise en œuvre de cette mesure, qui s'inscrit dans la réforme du système des Nations Unies pour le développement, entravait la concrétisation des partenariats entre la Division, le Réseau des économistes des Nations Unies et les bénéficiaires visés au niveau des pays. Dans deux des six études de cas, la Division a collaboré en continu avec les économistes des bureaux des coordonnatrices et coordonnateurs résidents au niveau national, en travaillant avec eux à la rédaction d'analyses économiques nationales et de documents thématiques portant sur des questions économiques pertinentes. Cependant, dans l'ensemble des pays étudiés, les données indiquent une méconnaissance des rôles respectifs et un nombre limité de collaborations fructueuses au niveau fonctionnel à ce jour.

61. Au niveau régional, la Division du développement économique a assuré la coprésidence technique de deux coalitions thématiques de la Plateforme de

collaboration régionale pour l'Amérique latine et les Caraïbes : la coalition sur la croissance équitable et la coalition sur le financement du développement. L'un des principaux résultats attendus de la coalition sur la croissance équitable pour 2021 était de parvenir à renforcer les capacités en ce qui concerne les questions liées à la croissance équitable. D'après les données des études de cas réalisées au niveau des pays et l'examen des documents établis par la Plateforme, des dispositions supplémentaires doivent être prises pour garantir que les plans de travail des deux coalitions thématiques, en constante évolution, sont intégrés de manière adéquate aux cadres stratégiques communs de pays des Nations Unies ainsi qu'à tout projet de renforcement des capacités entrepris au niveau national par des entités mondiales, comme le Département des affaires économiques et sociales.

V. Recommandations

62. On trouvera ci-dessous les trois recommandations importantes ayant été formulées par la Division de l'inspection et de l'évaluation du BSCI et acceptées par la CEPALC et la Division du développement économique.

Recommandation 1 (résultats B et D)

63. Dans le cadre de son mandat régional, sous-régional et transfrontière d'appui au développement durable, la Division du développement économique devrait mettre en place un mécanisme amélioré permettant de planifier, de coordonner et de suivre plus systématiquement le travail de coopération technique et de renforcement des capacités qu'elle mène sous forme de projets. Ce mécanisme devrait :

- a) Appuyer la réalisation des objectifs de sensibilisation et de communication en facilitant le suivi des activités en cours et des demandes de coopération technique présentées à la Division, l'objectif étant notamment de permettre aux bureaux des Nations Unies, comme les bureaux des coordonnatrices et coordonnateurs résidents, les équipes de pays des Nations Unies et les bureaux nationaux de la CEPALC, d'avoir un aperçu des projets réalisés par la Commission et la Division au niveau des pays ;
- b) Contribuer à établir le niveau de priorité des différents projets en fonction des priorités stratégiques générales de la Division et orienter ses stratégies en matière de coopération technique ;
- c) Faciliter le suivi des produits et des résultats auxquels la Division a contribué pour chaque projet de coopération technique ou de renforcement des capacités auquel elle participe ;
- d) Favoriser l'apprentissage organisationnel et créer les conditions qui y sont propices ;
- e) Prendre en compte tout mécanisme pertinent de suivi des projets de renforcement des capacités mis en place par le bureau régional du Bureau de la coordination des activités de développement, les bureaux des coordonnatrices et coordonnateurs résidents, le Département des affaires économiques et sociales ou les autres entités concernées.

Indicateur de succès : la Division a élaboré une stratégie concernant le recensement et la hiérarchisation des projets de coopération technique et l'existence d'un mécanisme à l'appui des alinéas a) à e) ci-dessus a été prouvée

Recommandation 2 (résultats A, B et C)

64. Dans le cadre de son mandat régional, sous-régional et transfrontière et en mettant l'accent sur la promotion des activités de sensibilisation et de communication, la Division du développement économique devrait entreprendre un examen de ses activités et de sa couverture au niveau national afin d'orienter l'action et les stratégies de l'équipe dirigeante. Cet examen devrait porter sur les supports de connaissances et les activités de renforcement des capacités de la Division. Il devrait s'attarder aux éléments suivants :

- a) Déterminer si une priorité suffisante est accordée aux pays qui risquent de ne pas atteindre les objectifs de développement durable ou qui ont des besoins plus criants en matière de développement économique ;
- b) Déterminer s'il est possible d'accroître la portée des activités menées par la Division en déployant un effort supplémentaire dans les pays où les besoins sont les plus criants, notamment en mobilisant plus efficacement les bureaux des coordonnatrices et coordonnateurs résidents ou en collaborant plus étroitement avec les bureaux sous-régionaux et nationaux de la CEPALC ;
- c) Déterminer si, s'agissant de la production de connaissances, la Division devrait augmenter la proportion des supports (ou de sections de publications) spécifiques aux pays pouvant être directement utilisés dans l'exécution des politiques.

Indicateur de succès : un document décrivant les résultats d'un examen de la couverture accordée à chaque pays par la Division et comportant des propositions de mesures supplémentaires a été établi

Recommandation 3 (résultat D)

65. Dans le cadre de son mandat régional, sous-régional et transfrontière et des mesures prises pour mettre en œuvre la réforme de l'Organisation des Nations Unies, la Division du développement économique devrait élaborer un plan stratégique interne détaillé ou des principes directeurs de façon à définir clairement le rôle qui lui incombe à cet égard et les responsabilités qu'il est prévu qu'elle assume, notamment les suivantes :

- a) Répertoire les travaux récents et actuels spécifiques aux pays menés par la Division dans les cas où des liens indissociables pourraient exister avec les réalisations d'autres équipes de pays des Nations Unies ;
- b) Examiner comment, dans tous les pays concernés, l'élaboration des analyses communes de pays et des plans-cadres de coopération des Nations Unies pour le développement durable pourrait prendre en compte plus systématiquement les activités de la Division ;
- c) En collaboration avec le Département des affaires économiques et sociales, faire fond sur les travaux déjà entrepris pour mettre au point un plan plus explicite permettant à la CEPALC et à la Division d'appuyer le Réseau des économistes au niveau régional, notamment en présentant des activités spécifiques supplémentaires et les produits et résultats concrets qui y sont associés ;
- d) Veiller au maintien de l'engagement systématique de la CEPALC et de la Division et du rôle de premier plan qu'elles jouent au niveau régional dans les coalitions thématiques pertinentes.

Indicateur de résultats : un plan stratégique interne ou un document contenant des principes directeurs qui tient compte des alinéas a) à d) ci-dessus a été établi, ainsi qu'un document décrivant les étapes prévues

Annexe***Observations reçues de la Secrétaire exécutive de la Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes sur le projet de rapport**

La Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes (CEPALC) se félicite de ce rapport complet, qui démontre la pertinence, l'efficacité et la cohérence de l'action entreprise aux niveaux régional et national par la Division du développement économique de la CEPALC. La Division est à l'avant-garde de l'analyse des questions macroéconomiques et des questions associées au financement du développement en Amérique latine et dans les Caraïbes. Comme en témoigne le rapport, elle joue un rôle clé dans le renforcement des capacités des décideurs nationaux en ce qui concerne l'analyse et l'élaboration des politiques. Les supports de connaissances régionaux de la Division, les rencontres entre les principales parties prenantes et l'assistance technique offerte au niveau des pays constituent une base solide pour l'élaboration de politiques favorables à un développement durable et sans exclusion dans la région.

Nous acceptons les recommandations formulées dans le présent rapport et réaffirmons ainsi notre ferme engagement en faveur de la réforme du système des Nations Unies pour le développement. La Division joue un rôle de catalyseur dans ce processus grâce à sa position en tant que bureau de liaison pour les travaux des coalitions thématiques sur la croissance équitable et sur le financement du développement, ainsi que pour le réseau régional d'économistes, en coordination avec le bureau régional du Bureau de la coordination des activités de développement (BCAD), les bureaux des coordonnatrices et coordonnateurs résidents et les équipes de pays des Nations Unies.

Je voudrais saisir l'occasion qui m'est offerte pour vous remercier d'avoir établi ce rapport et pour accueillir avec satisfaction les recommandations qu'il contient. Je souhaite aussi remercier le Bureau des services de contrôle interne (BSCI) pour sa collaboration dans le cadre de cette évaluation.

* Dans la présente annexe, le Bureau des services de contrôle interne communique la version intégrale des observations reçues des entités concernées sur le projet de rapport. Cette pratique, recommandée par le Comité consultatif indépendant pour les questions d'audit, a été instituée par l'Assemblée générale dans sa résolution [64/263](#).