Nations Unies E/AC.51/2021/5

Conseil économique et social

Distr. générale
5 mars 2021
Français
Original : anglais

Comité du programme et de la coordination
Soixante et unième session
Session d'organisation, 15 avril 2021
Session de fond, 1er-25 juin 2021*
Point 3 b) de l'ordre du jour provisoire**
Questions relatives au programme : évaluation

Évaluation du Département des affaires économiques et sociales

Rapport du Bureau des services de contrôle interne

Résumé

Le Département des affaires économiques et sociales appuie le pilier Développement du Secrétariat, notamment en veillant à entretenir la coopération internationale à la poursuite de l'objectif du développement durable pour tous. Il le fait en : a) dispensant un appui technique aux organes compétents pour le traitement des enjeux liés au développement, à savoir l'Assemblée générale, le Conseil économique et social et ses commissions techniques, ainsi que les organes d'experts ; b) procédant au suivi et à l'analyse des tendances, des perspectives et des enjeux politiques intéressant le développement à l'échelle mondiale ; c) appuyant le développement des capacités en matière de formulation et d'exécution de politiques, en particulier à l'appui de la mise en œuvre du Programme de développement durable à l'horizon 2030 et des objectifs de développement durable.

Dans la présente évaluation, la pertinence, l'efficacité et l'efficience de l'exécution intégrée des programmes par le Département sont mesurées à l'aune de l'action menée de 2016 à 2019 par quatre divisions en particulier.

Le Département a appuyé l'exécution d'un grand nombre de mandats multidimensionnels et fait la démonstration de la valeur ajoutée sans équivalent de son rôle fédérateur à l'échelle mondiale s'agissant des enjeux liés au développement, notamment les objectifs de développement durable, en mobilisant les compétences techniques de son personnel au service des délibérations intergouvernementales et en traduisant les normes arrêtées au niveau international en produits adaptés aux besoins des États Membres.

* Les dates de la session de fond sont à confirmer.
** E/AC.51/2021/1.

21-03124 (F) 310321 060421

Merci de recycler

Le Département a également apporté un appui efficace aux États Membres aux fins de la réalisation du Programme 2030, en facilitant la prise de décisions intergouvernementales. Toutefois, il s'est montré moins efficace s'agissant du suivi de la pertinence de ses produits de recherche et d'analyse et de ses activités axées sur le développement des capacités. Certes, des effets directs ont été recensés, mais, globalement, l'action qu'il a menée à ces deux titres s'est heurtée à deux écueils : une absence de continuité et des carences en matière d'évaluation. De plus, le Département n'en était encore qu'aux premières étapes de l'établissement effectif d'articulations entre ses domaines d'activité. Et si des améliorations ont été observées en termes d'intégration des programmes de travail, les activités de planification menées à l'échelle du Département ne l'ont pas été dans une optique suffisamment stratégique ni intégrée. Sans négliger certaines tendances prometteuses, il en est allé de même de la collaboration entre divisions et avec d'autres entités des Nations Unies.

Plusieurs documents ont jeté les bases de la réforme d'ensemble du Département, mais certaines modalités pratiques et directives de mise en œuvre restaient à finaliser. En outre, la communication et la clarté faisaient défaut quant à la manière dont les mesures de réforme étaient engagées. Par exemple, les éléments d'information fournis au sujet de l'appui apporté par le Département aux coordonnateurs résidents et aux équipes de pays des Nations Unies étaient encore appelés à évoluer.

Le Bureau des services de contrôle interne formule deux recommandations critiques [a) et e)] et trois recommandations importantes à l'intention du Département :

a) Étoffer encore son plan stratégique annuel en cours afin qu'il couvre l'ensemble des principales activités du Département, pour des résultats optimaux ;

b) Élaborer un plan pour mieux exploiter encore le potentiel du Comité exécutif pour les affaires économiques et sociales et du Comité exécutif pour les affaires économiques et sociales plus ;

c) Mettre pleinement en œuvre les éléments de sa stratégie de développement des capacités ;

d) Mettre pleinement en œuvre son plan d'optimisation de la portée et de l'utilité de ses publications ;

e) Élaborer des plans de mise en œuvre et continuer de diffuser des directives relatives à sa réforme organisationnelle.

Table des matières

Page

I. Introduction et objectif 4

II. Historique 4

III. Méthode de travail 8

IV. Résultats de l'évaluation 9

A. Le Département des affaires économiques et sociales a fait la démonstration de la valeur ajoutée sans égale que lui confère son statut d'instance fédératrice au niveau mondial pour les enjeux liés au développement, y compris les objectifs de développement durable ; dans d'autres domaines, il doit encore faire la preuve de l'importance cruciale de son action 9

B. Le Département des affaires économiques et sociales apportait un appui efficace aux États Membres pour qu'ils progressent vers la réalisation du Programme 2030, en facilitant la prise de décisions intergouvernementales ; toutefois, les résultats obtenus se dessinaient moins clairement pour ce qui était de la recherche et de l'analyse, du développement des capacités et de l'articulation entre les trois domaines d'activité . . 14

C. L'action menée par le Département des affaires économiques et sociales pour parvenir à concrétiser un programme de travail intégré qui permette d'appuyer de manière effective la mise en œuvre du Programme 2030 s'est améliorée, mais sous sa forme actuelle, le processus de planification ne facilite pas vraiment une planification stratégique synoptique 25

D. La collaboration transversale, englobant tous les sous-programmes, du Département des affaires économiques et sociales avec les entités du système des Nations Unies s'améliore ; toutefois, le caractère insuffisant des mécanismes de coordination s'est traduit par plusieurs occasions manquées d'insuffler davantage de cohérence à cette collaboration 27

E. Le Département des affaires économiques et sociales a pris des mesures pour mettre en œuvre sa réforme institutionnelle à l'appui de la réalisation des objectifs de développement durable ; toutefois elle demeure en chantier car on peine à en discerner les effets concrets à ce stade 31

V. Conclusions 36

VI. Recommandations 37

Annexes

I. Observations reçues du Département des affaires économiques et sociales 40

II. Documents issus des travaux des instances intergouvernementales en 2018, intéressant chacune des divisions sélectionnées pour l'évaluation 42

I. Introduction et objectif

1. La finalité de la présente évaluation était de déterminer, de manière aussi systématique et objective que possible, la pertinence, l'efficacité et l'efficience du dispositif intégré d'exécution des programmes mis en place par le Département des affaires économiques et sociales pour s'acquitter de son mandat − à savoir apporter un appui aux États Membres − durant la période 2016-2020. Un dispositif intégré d'exécution des programmes implique un brassage et des articulations entre domaines d'activité (appui aux instances intergouvernementales ; recherche et analyse ; développement des capacités), domaines thématiques (enjeux économiques, sociaux et environnementaux) et sous-programmes, ainsi qu'entre le Département et ses partenaires des Nations Unies. Compte tenu de l'étendue et de la nature multidimensionnelle du mandat du Département, la Division de l'inspection et de l'évaluation du Bureau des services de contrôle interne (BSCI) a dû limiter la portée de ses travaux pour procéder de manière rigoureuse, en se fondant sur des éléments probants. Elle s'est donc concentrée sur quatre sous-programmes[1] représentatifs de l'ensemble des fonctions exercées par le Département à l'appui du développement durable. Le thème de l'évaluation a été défini à l'issue d'un examen des risques au niveau des programmes, dont il a été fait état dans le document préliminaire, et elle a été menée conformément aux normes et aux règles applicables dans le système des Nations Unies.

2. Il a été demandé à la direction du Département de formuler des observations au sujet du projet de rapport, qui ont été prises en compte dans la version définitive de celui-ci (voir annexe I).

II. Historique

Mandat

3. Comme énoncé dans la Charte des Nations Unies, la coopération économique et sociale internationale est au cœur du mandat de l'Organisation depuis sa création et compte parmi ses principales priorités. Les activités prescrites au Département procèdent de nombreuses résolutions du Conseil économique et social et de l'Assemblée générale, adoptées au fil de plusieurs décennies.

4. L'objectif d'ensemble du Département est d'appuyer le pilier Développement du Secrétariat de l'ONU, notamment en favorisant la coopération internationale à l'appui du développement durable pour tous. Le Département s'attelle à des enjeux corrélés intéressant les domaines économique, social et environnemental tout en contribuant au renforcement mutuel des passerelles entre les trois piliers de l'action de l'ONU : paix et sécurité, développement et droits humains. De manière à rendre plus cohérent, coordonné et transversal l'appui à la mise en œuvre du Programme de développement durable à l'horizon 2030, le Département cherche aussi à promouvoir la coopération et les partenariats stratégiques à l'intérieur du Secrétariat et dans l'ensemble du système des Nations Unies pour le développement, y compris le réseau des coordonnateurs résidents[2].

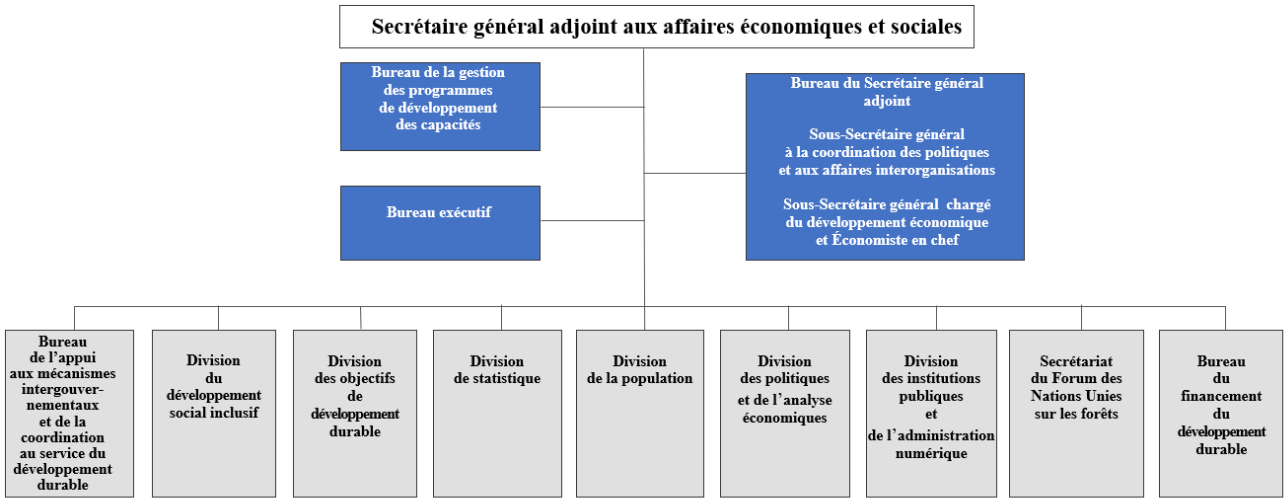
5. Le Secrétaire général adjoint aux affaires économiques et sociales rend compte au Secrétaire général, à l'intention duquel il formule des avis au sujet des trois dimensions du développement durable − sociale, économique et environnementale −

[1] Mis en œuvre par les divisions suivantes : Division du développement social inclusif ; Division des objectifs du développement durable ; Division de statistique ; Division des politiques et de l'analyse économiques. Pour plus de renseignements, voir figure I.

[2] A/74/6 (Sect. 9) par. 9.154.

et dont il guide la réflexion au sujet d'un certain nombre d'enjeux émergents et à des fins d'analyse. Le Secrétaire général adjoint est secondé par le Sous-Secrétaire général chargé du développement économique et Économiste en chef, ainsi que par le Sous-Secrétaire général à la coordination des politiques et aux affaires interorganisations. La figure I présente l'organigramme du Département (en juillet 2019), neuf divisions exerçant des responsabilités opérationnelles aux fins de la mise en œuvre du programme de travail du Département en matière d'affaires économiques et sociales.

Figure I
Organigramme du Département des affaires économiques et sociales en juillet 2019



Instances et organes d'experts intergouvernementaux auxquels le Département fournit des services

- Assemblée générale *(Deuxième et Troisième Commissions)*
- Conseil économique et social
- Forum politique de haut niveau
- Commission de la population et du développement
- Commission du développement social
- Commission de statistique
- Forum des Nations Unies sur les forêts
- Conférence des États parties à la Convention relative aux droits des personnes handicapées
- Suivi intergouvernemental du financement du développement durable
- Comité d'experts sur la gestion de l'information géospatiale à l'échelle mondiale
- Comité des politiques de développement
- Comité d'experts de l'administration publique
- Comité chargé des organisations non gouvernementales
- Instance permanente sur les questions autochtones

Source : Site Web du Département des affaires économiques et sociales.

Dispositifs de gouvernance

6. Les sessions de la Cinquième Commission de l'Assemblée générale sont l'occasion pour les États Membres de participer à la gouvernance institutionnelle et, sur la base des rapports établis, l'Assemblée examine et approuve le cadre stratégique et les projets de budget-programme du Département. Celui-ci apporte son appui aux travaux de la Deuxième et de la Troisième Commissions de l'Assemblée, ainsi qu'à ceux du Conseil économique et social et de ses organes subsidiaires.

Ressources

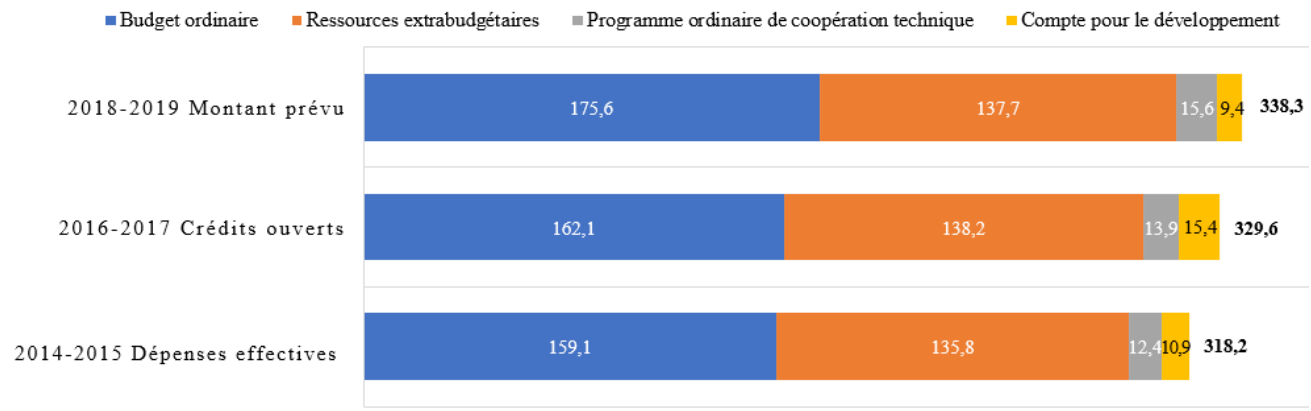
7. Le budget du Département est établi sur la base de quatre flux de ressources : le budget ordinaire, les ressources extrabudgétaires, le programme ordinaire de coopération technique et le Compte de l'ONU pour le développement. Les deux premiers flux contribuent à financer programme de travail d'ensemble du Département ; quant au programme ordinaire de coopération technique, il est spécifiquement destiné à apporter un appui complémentaire à ceux de ses travaux qui sont menés à l'appui du renforcement des capacités des pays en développement, des pays les moins avancés, des pays en période de transition économique et des pays

sortant d'un conflit, et plus spécifiquement aux fins de la mise en œuvre des objectifs de développement durable et d'autres objectifs de développement arrêtés au niveau international, ainsi que des documents finals des conférences et sommets des Nations Unies.

8. Le Compte de l'ONU pour le développement a pour objet d'appuyer les activités de développement des capacités menées dans le cadre de divers programmes des Nations Unies. Le Département est responsable de la gestion d'ensemble du Compte, qui était financé à hauteur de 28,4 millions de dollars au titre de l'exercice 2018-2019. En outre, une certaine proportion des ressources provenant du Compte pour le développement est utilisée par le Département à l'appui de l'exécution de son programme de travail, souvent en combinaison avec des partenaires du Secrétariat.

9. On trouvera à la figure II un aperçu général du budget et des dépenses du Département pour la période comprise entre 2014 et 2019. Le projet de budget au titre de l'exercice biennal 2018-2019 − budget ordinaire, ressources extrabudgétaires, programme ordinaire de coopération technique et Compte pour le développement confondus – représentait un montant total de quelque 338,3 millions de dollars.

Figure II
Financement du Département des affaires économiques et sociales, par source (2014-2019)
(En millions de dollars des États-Unis)



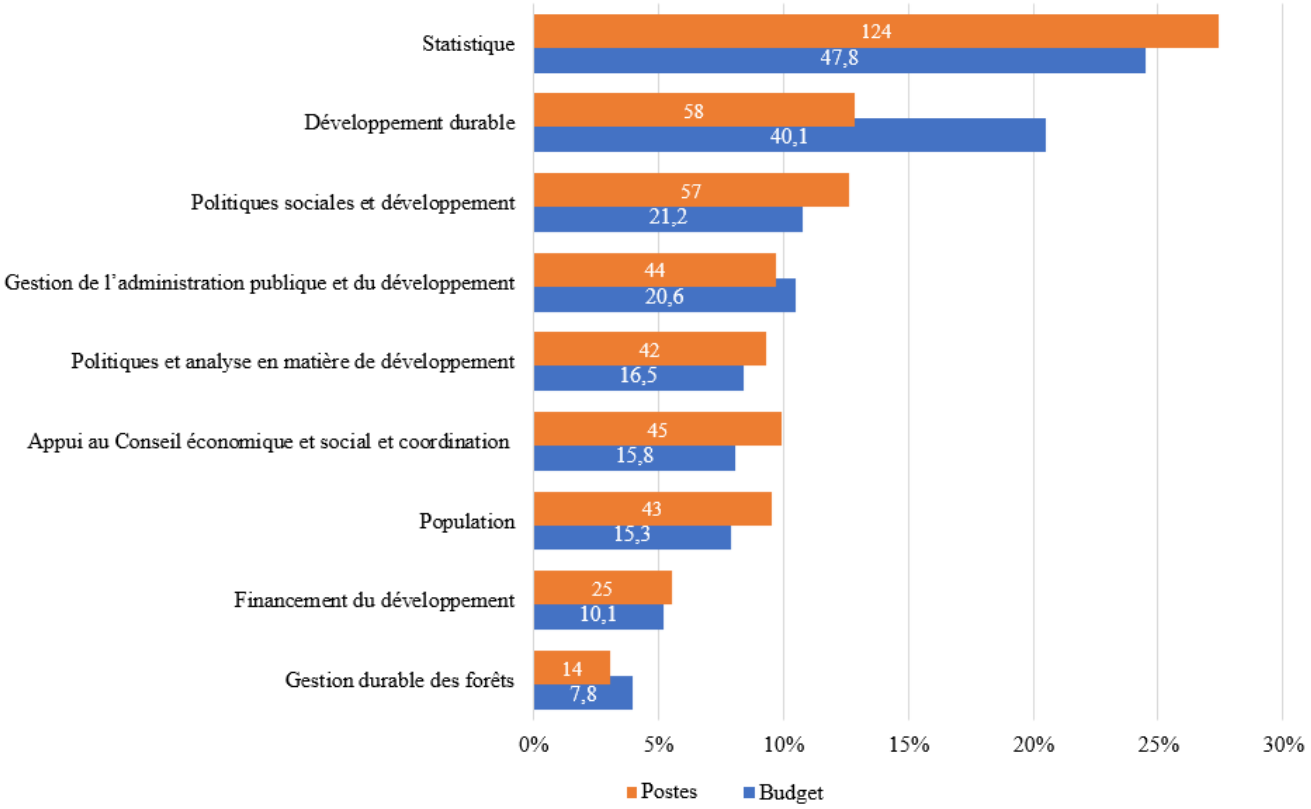
Source : A/72/6 (Sect. 9), A/72/6 (Sect. 23) et A/72/6 (Sect. 35).

10. La proportion la plus élevée du budget-programme, tous flux combinés, était allouée à la Division de statistique (24,5 %), qui concentrait aussi le plus grand nombre de postes (27 % du total) ; venait ensuite la Division des objectifs de développement durable (20,5 % du budget total et 13 % du nombre de postes) (voir figure 3). Ensemble, les quatre sous-programmes, ou divisions (statistique ; développement durable ; politiques sociales et développement ; politiques et analyse en matière de développement), sur lesquels portait principalement l'évaluation représentaient 64 % des ressources inscrites au budget et 62 % des postes au titre de 2018-2019.

Figure III

Département des affaires économiques et sociales : allocation des postes et des ressources budgétaires par sous-programme (budget ordinaire, ressources extrabudgétaires et programme ordinaire de coopération technique) (2018-2019)

(En millions de dollars des États-Unis)



Source : A/72/6 (Sect. 9) et A/72/6 (Sect. 23).

Cadre de fonctionnement

11. **Appui traditionnellement apporté par le Département apporte aux activités des Nations Unies axées sur le développement – ce qui inclut le Programme 2030**. Au fil des délibérations menées par les États Membres pendant plusieurs décennies au sujet d'enjeux cruciaux pour le développement, le Département a apporté un appui technique, assurant le secrétariat général de conférences ou des services techniques de secrétariat, par exemple aux titres suivants :

- Politique mondiale en matière de développement durable : Conférence des Nations Unies sur le développement durable (2012) ;
- Programme social de portée mondiale : Plan d'action international de Madrid sur le vieillissement (2002) ;
- Financement du développement : Programme d'action d'Addis-Abeba issu de la troisième Conférence internationale sur le financement du développement (2015) ;
- Petits États insulaires en développement : Modalités d'action accélérées des petits États insulaires en développement (2014).

12. Dans le Programme 2030, adopté en septembre 2015, un ensemble complet d'objectifs et de cibles de portée universelle et axés sur la transformation au service du développement durable a été défini, et l'engagement des États Membres d'œuvrer à son exécution en intégralité, notamment en s'appuyant sur le système des Nations Unies pour le développement, a été formalisé[3]. Assurant le secrétariat pour l'ensemble des activités menées au titre des objectifs de développement durable, le Département, tout en veillant à préserver la complémentarité de ses sous-programmes et à encourager les synergies, exerce les fonctions essentielles suivantes aux fins de l'exécution du Programme 2030[4] :

a) Fournir un appui technique aux organes établis par la Charte des Nations Unies qui traitent des enjeux liés au développement, comme l'Assemblée générale et le Conseil économique et social – ainsi que les commissions et organes d'experts associés –, mais aussi au forum politique de haut niveau pour le développement durable, (appui aux instances intergouvernementales, y compris les activités normatives) ;

b) Suivi et analyse des tendances, des perspectives et des enjeux politiques intéressant le développement à l'échelle mondiale (recherche et analyse ; production de connaissances) ;

c) Appui au développement des capacités en matière de formulation et d'exécution de politiques, en particulier aux fins de la mise en œuvre des objectifs de développement durable (appui au développement des capacités et diffusion des connaissances).

13. **Réformes du Département**. Dans ses résolutions 71/243 et 72/279, l'Assemblée générale a pris acte du degré d'ambition signifié dans le Programme 2030 et de la nécessité pour le système des Nations Unies pour le développement de se repositionner pour être en mesure de relever ce défi. Comme indiqué dans le rapport du Secrétaire général sur la mise en œuvre de la résolution 71/243 sur l'examen quatriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies (2019), il est impératif de redynamiser le Département pour renforcer l'articulation entre les activités normatives, analytiques et opérationnelles de l'Organisation aux niveaux régional et mondial[5]. C'est dans cette optique que l'Assemblée générale, dans sa résolution 70/299, a prié le Secrétaire général de renforcer l'efficacité, l'efficience, l'application du principe de responsabilité et la coordination au sein du Département, afin que celui-ci puisse appuyer le suivi et l'examen du Programme 2030.

III. Méthode de travail

14. Une approche associant plusieurs démarches a été retenue pour réaliser l'évaluation :

a) Examen structuré de documents : i) analyse normative des résolutions, décisions et déclarations adoptées en 2018 ; ii) analyse de projets axés sur le développement des capacités ; iii) analyse de la planification stratégique et de la communication ; iv) analyse des documents relatifs aux réformes ;

[3] Voir résolution 70/1 de l'Assemblée générale.

[4] Pour plus de renseignements, voir www.un.org/en/desa/what-we-do et la résolution 70/299 de l'Assemblée générale.

[5] A/74/73-E/2019/14, par. 164.

b) Analyse des bases de données, ainsi que des données budgétaires et relatives à l'exécution des programmes du Département ;

c) Enquête menée auprès de membres d'organes intergouvernementaux et d'organes d'experts auxquels les divisions considérées avaient fourni des services ;

d) Enquête menée auprès d'autres parties prenantes du Département − entre autres, des interlocuteurs des commissions économiques régionales ;

e) Enquête menée auprès du personnel du Département ;

f) Entretiens avec 41 fonctionnaires du Département ;

g) Entretiens avec 107 parties prenantes du Département − représentants d'États Membres, membres du personnel des Nations Unies travaillant dans les commissions économiques régionales – et avec des interlocuteurs d'autres départements du Secrétariat ;

h) Observation directe de plus de 30 sessions et réunions tenues dans le cadre de conférences avec l'appui du Département, notamment les séances plénières et les manifestations parallèles du forum politique de haut niveau pour le développement durable, des sessions de sommet intéressant les objectifs de développement durable et les Orientations de Samoa, ainsi qu'une session de la réunion ayant rassemblé des coordonnateurs résidents du monde entier, en novembre 2019.

15. **Limites**. Certaines données concernant exclusivement les quatre sous-programmes susmentionnés ont été utilisées pour réaliser des évaluations portant sur l'ensemble du Département − le BSCI a alors atténué le risque non-concordance en analysant les corrélations entre ces sous-programmes et les autres sous-programmes mis en œuvre par le Département. Les autres activités de collecte et d'analyse de données ont porté sur l'ensemble du Département – examen structuré de documents (analyse de la planification stratégique et de la communication, analyse des documents relatifs aux réformes), analyse de données budgétaires et relatives à l'exécution des programmes, enquêtes menées auprès du Département, entretiens avec les directeurs ou directrices de division, entretiens avec les parties prenantes et observation directe.

IV. Résultats de l'évaluation

A. Le Département des affaires économiques et sociales a fait la démonstration de la valeur ajoutée sans équivalent que lui confère son statut d'instance fédératrice au niveau mondial pour les enjeux liés au développement, y compris les objectifs de développement durable ; dans certains autres domaines, le Département doit encore apporter la preuve que son rôle revêt une importance cruciale

Le Département appuie l'exécution de mandats complexes et multidimensionnels, notamment les nouveaux mandats associés aux objectifs de développement durable, et il a récemment procédé à la reformulation de ses responsabilités s'agissant de la réforme du système des Nations Unies pour le développement

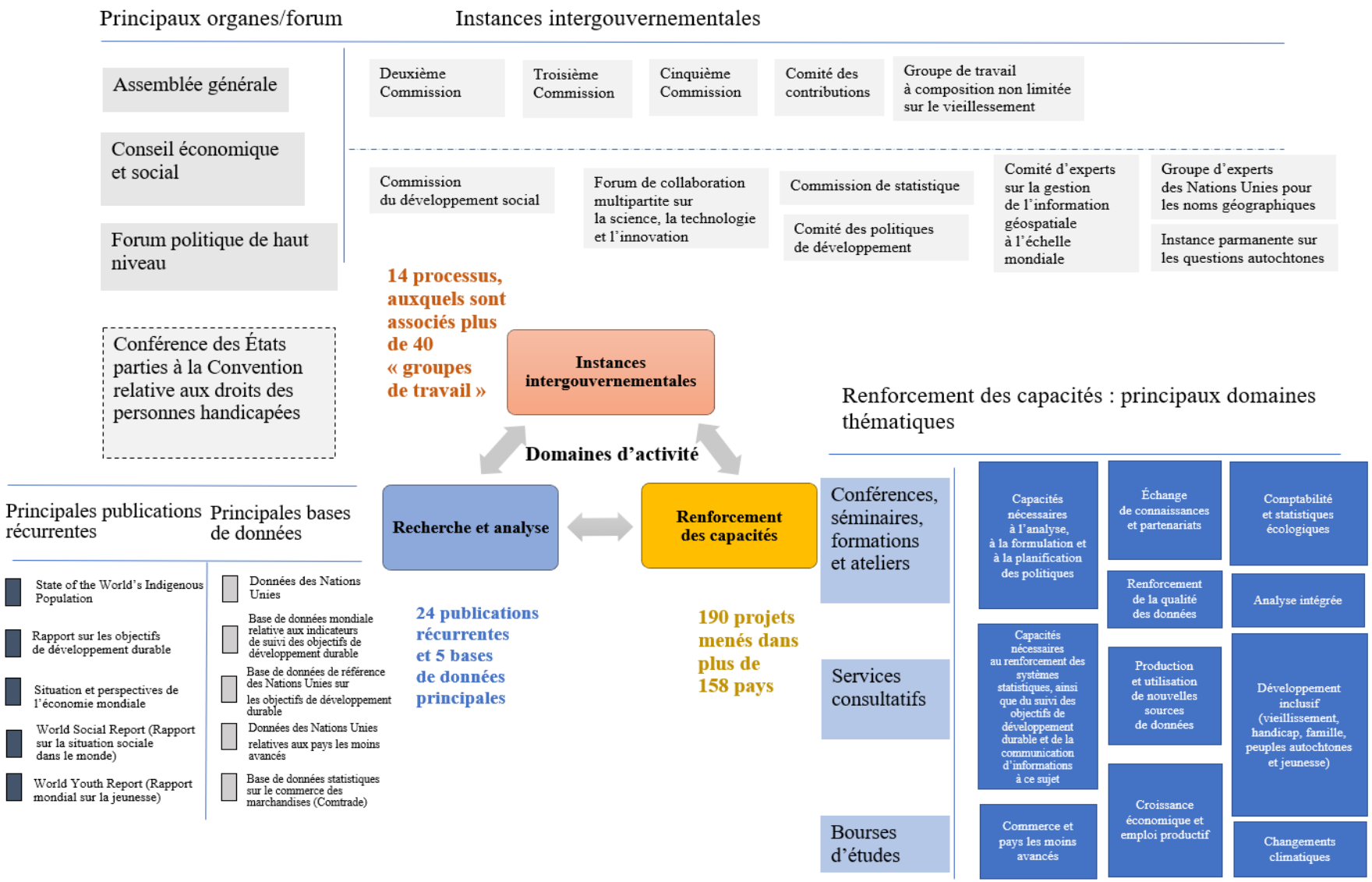
16. Le Département a appuyé l'exécution d'un grand nombre de mandats, en augmentation rapide. Au cours des deux derniers exercices biennaux, le nombre de mandats confiés par les organes délibérants dont l'exécution était appuyée par les quatre divisions susmentionnées a augmenté de plus de 30 %, les domaines couverts étant très divers – appui aux pays les moins avancés, lutte contre les inégalités, appui

à la préparation d'examens nationaux volontaires et en matière de statistiques, entre autres. Compte tenu du caractère multidimensionnel de ces mandats, le Département a mené des activités complexes pour les instances intergouvernementales (production de données de recherche et d'analyse, développement des capacités). Si l'on ne tient compte que de l'appui aux instances intergouvernementales fourni par le Département, les quatre divisions susmentionnées ont assuré en 2018 des services pour l'Assemblée générale, le Conseil économique et social et 14 instances intergouvernementales distinctes, intéressant notamment les Deuxième et Troisième Commissions de l'Assemblée, mais aussi de multiples autres commissions ; s'y est récemment ajoutée la responsabilité de l'appui au forum politique de haut niveau pour le développement durable, lui-même dépositaire de nombreux mandats touchant les objectifs de développement durable. En outre, le Département a apporté un appui à plus de 40 groupes informels œuvrant au titre d'un ensemble de mandats intergouvernementaux multidimensionnels. Les divisions du Département ont produit de nombreuses données de recherche et d'analyse, qu'il s'agisse de publications de premier plan, comme le *Rapport sur les objectifs de développement durable*, de vidéos destinées à la Plateforme de connaissances en matière de développement durable, de notes d'orientation ou de documents infographiques. Entre 2016 et 2019, les divisions retenues pour l'évaluation ont appuyé 190 projets de développement des capacités, pour un budget total supérieur à 50 millions de dollars (voir figure IV et résultat B).

17. Ces tâches ont été rendues plus complexes encore lorsque l'Organisation a été invitée à faire en sorte que des transformations ambitieuses soient apportées au Département, couvrant les principaux aspects de ses travaux, de telle sorte que celui-ci puisse participer pleinement au repositionnement en cours à l'échelle du système et que sa contribution à la réalisation des objectifs de développement durable soit optimale, grâce au renforcement de l'appui aux instances intergouvernementales et du rôle moteur du Département en matière de réflexion sur les grands enjeux, à l'adoption de méthodes davantage axées sur la collaboration et à l'acquisition de nouvelles compétences [voir A/74/6 (Sect. 9)].

Figure IV

Activités multidimensionnelles menées par le Département des affaires économiques et sociales dans trois domaines d'activité



Sources : Analyses du BSCI ; données relatives au développement des capacités issus du Département ; A/72/6 (Sect. 9) ; Département des affaires économiques et sociales, *Highlights 2018-2019*.

Le rôle unique joué par le Département en tant qu'instance fédératrice mondiale a été bien mis en évidence : ce positionnement permet de traduire les normes arrêtées au niveau international en activités adaptées aux besoins des États Membres

18. Dans des circonstances difficiles, et compte tenu de la multiplicité des groupes de parties prenantes, le rôle du Département en tant qu'instance fédératrice mondiale a été systématiquement considéré comme son principal avantage relatif. Les personnes directement interrogées et celles qui ont répondu aux enquêtes ont toutes estimé que l'action menée par le Département au titre de l'appui aux instances intergouvernementales était plus satisfaisante que les activités qu'il exécutait dans les domaines de la recherche et de l'analyse, ou encore du développement des capacités. Plus de 90 % des répondants aux enquêtes ont indiqué qu'ils étaient tout à fait d'accord (68 % des membres d'instances ou d'organes d'experts intergouvernementaux et 43 % des autres) ou relativement d'accord (30 % des membres d'instances ou d'organes d'experts intergouvernementaux et 48 % des autres) avec l'affirmation selon laquelle les activités de facilitation et d'appui exécutées par le Département à l'intention des instances et des organes d'experts intergouvernementaux avaient été conformes à leurs priorités respectives.

19. S'agissant du rôle joué par le Département en sa qualité d'instance fédératrice mondiale, la plupart des interlocuteurs travaillant pour une commission économique régionale ou une équipe de pays des Nations Unies ont déclaré que le principal avantage relatif du Département était le suivant : il était le mieux positionné pour traduire les normes arrêtées à l'échelle mondiale en options et outils politiques à l'appui des activités menées pour répondre aux besoins des États Membres. Les répondants aux enquêtes menées auprès des parties prenantes et les personnes interrogées dans le cadre d'entretiens ont confirmé la pertinence et la très grande qualité des activités menées par le Département à l'appui de l'établissement de normes statistiques. À titre d'exemple, dans sa résolution 73/235, l'Assemblée générale avait demandé que les organismes compétents du système des Nations Unies facilitent l'accroissement de la quantité de données statistiques nationales sur les trois dimensions du développement durable un examen sur dossiers a indiqué que les projets de développement des capacités statistiques menés par le Département en Éthiopie, en Ouganda et en République-Unie de Tanzanie étaient tous alignés sur cette résolution. Les projets exécutés par le Département ont contribué à l'action menée par les gouvernements pour évaluer les lacunes en matière de données ; améliorer la qualité des données relatives aux indicateurs ; améliorer les indicateurs statistiques nationaux relatifs aux objectifs de développement durable axés sur l'environnement, les changements climatiques et la problématique femmes-hommes ; développer l'utilisation des dispositifs mobiles et de l'information géospatiale. Toutes les personnes ayant participé à des entretiens menés au niveau national ont indiqué que l'appui fourni par le Département avait été correctement ciblé en fonction de leurs besoins ; leurs bureaux nationaux de statistique respectifs avaient pu renforcer les données statistiques existantes, ce qui permettait de rendre compte de manière plus crédible des progrès réalisés sur la voie de l'accomplissement des objectifs de développement durable.

20. L'appui aux examens nationaux volontaires est un autre domaine dans lequel il a été considéré que le Département traduisait les accords internationaux en mesures concrètes. En 2019, il a ainsi contribué à la préparation de 47 examens nationaux volontaires et exploité les connaissances acquises au gré de ces examens, mais aussi de sessions antérieures du forum politique de haut niveau pour le développement durable, afin de mieux répondre aux besoins futurs des États Membres. Un effet direct en a été l'inscription d'ateliers-laboratoire sur les examens nationaux volontaires à l'ordre du jour des sessions ultérieures du forum politique de haut niveau.

L'observation par le BSCI de plusieurs de ces ateliers en 2019, en combinaison avec les entretiens, a confirmé leur pertinence pour les pays présentant les conclusions de leur examen national comme pour ceux dont des représentant(e)s assistaient aux sessions en question.

La pertinence de l'action menée par le Département pour intégrer les dimensions économique, sociale et environnementale du développement à l'appui de la réalisation des objectifs de développement durable, ainsi que la valeur ajoutée sans équivalent qu'elle apporte, commencent à se faire jour

21. Compte tenu de l'imbrication accrue des diverses composantes du Programme 2030, il a été demandé au Département de renforcer encore les articulations entre les divers domaines thématiques concernés à l'appui de l'accomplissement des objectifs de développement durable. Au cours de la période 2016-2020, l'objectif d'ensemble consistant à promouvoir les corrélations entre les dimensions économique, sociale et environnementale a été réitéré dans l'ensemble des documents de planification du Département. Les entretiens menés auprès des parties prenantes ont confirmé que ce rôle, constituant à la fois une caractéristique et une attente propres au Département, était l'un des principaux avantages relatifs que celui-ci devait s'employer à développer aux fins de la mise en œuvre du Programme 2030.

22. Pour faire face à cette responsabilité, le Département a cherché à intégrer plus d'une dimension thématique dans ses travaux. Un exemple notable de cette démarche, cité par les personnes interrogées, était la publication intitulée *Situation et perspectives de l'économie mondiale*, nombre de commissions économiques régionales appréciant que d'autres aspects que la seule dimension économique y soient pris en compte dans les analyses portant sur le développement. Deux projets d'appui au développement des capacités, l'initiative « Une Ceinture et une Route » et le projet relatif aux systèmes climatiques, terrestres, énergétiques et aquatiques, ont été présentés comme de bons exemples de prestation intégrée. Mieux que tout autre, le Département était, de par sa qualité d'instance fédératrice mondiale pour les objectifs de développement durable, bien placé pour intégrer les dimensions économique, sociale et environnementale dans son programme de travail, mais l'examen des informations et dossiers consultés ont fait apparaître qu'il ne cherchait que depuis peu à définir explicitement ce que pourrait être la nature de l'appui apporté à l'adoption d'une approche de la mise en œuvre des objectifs intégrant les trois dimensions susmentionnées et de quelle manière cette approche pourrait se traduire dans la pratique.

23. Les parties prenantes interrogées ont suggéré que le Département tire encore mieux profit de son avantage relatif en prenant les mesures suivantes :

a) Mettre systématiquement à disposition sa connaissance directe des résultats obtenus à l'échelle intergouvernementale au titre des dimensions économique, sociale et environnementale ;

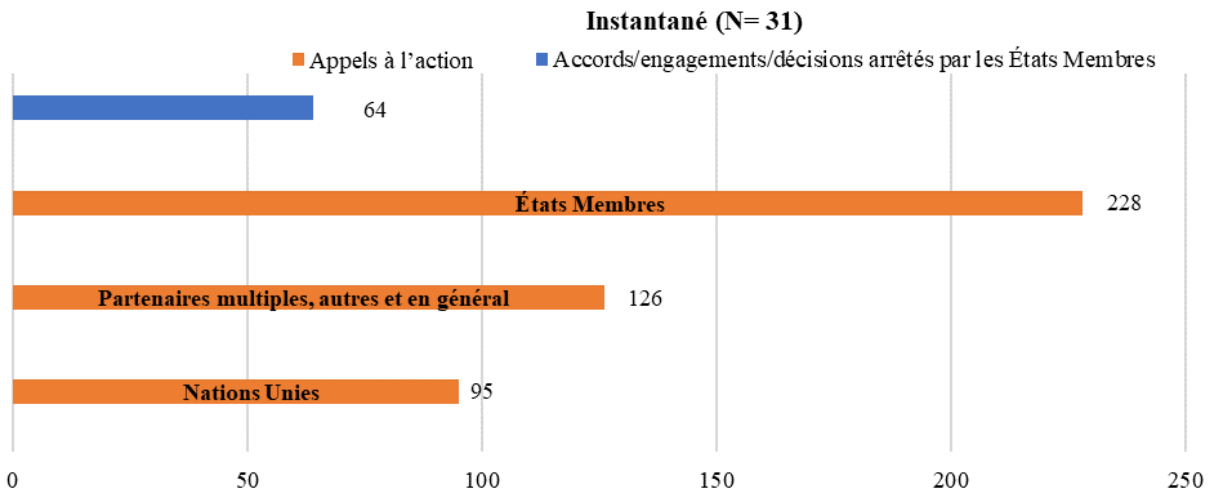
b) Regrouper et diffuser les informations relatives aux nouveaux enjeux que font remonter les régions, de telle sorte que les pratiques efficaces dans un endroit puissent être transposées ailleurs, pour qu'elles aient une incidence plus grande à l'échelle mondiale (biens publics mondiaux et régionaux).

B. Le Département des affaires économiques et sociales a apporté un appui efficace aux États Membres pour qu'ils progressent vers la réalisation du Programme 2030, en facilitant la prise de décisions intergouvernementales ; toutefois les résultats obtenus se dessinaient moins clairement pour ce qui était de la recherche et de l'analyse, du développement des capacités et de l'articulation entre les trois domaines d'activité

Le Département a appuyé les instances intergouvernementales, facilitant le rapprochement des points de vue et l'adoption de résolutions concrètes à l'appui du Programme 2030

24. Comme l'indique le résultat A, grâce à l'appui qu'il a apporté aux organes d'experts intergouvernementaux et techniques, le Département a, de fait, facilité la prise de décisions par les États Membres. L'analyse des 31 résolutions, décisions et déclarations adoptées en 2018 − un appui ayant été fourni à cet effet par les quatre divisions retenues pour la présente évaluation − a montré que le Département avait facilité 64 accords, décisions, approbations et engagements d'États Membres (voir annexe II), qui s'étaient traduits par de multiples appels à l'action de la part d'instances intergouvernementales, adressés pour la plupart aux États Membres et aux partenaires (voir figure V). Il est notable que plus des deux tiers des résolutions, décisions et déclarations en question avaient mis en relief la nécessité de prendre systématiquement en compte les enjeux liés à la problématique femmes-hommes et l'égalité femmes-hommes, de prévenir la violence fondée sur le genre et de disposer de statistiques ventilées par sexe.

Figure V
Analyse normative des résolutions, décisions et déclarations adoptées avec un appui du Département des affaires économiques et sociales (2018)



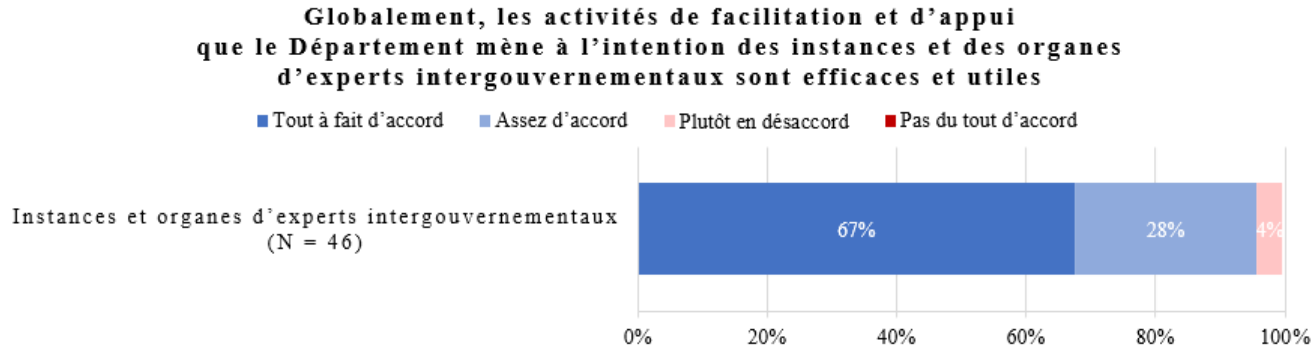
Source : Résolutions, décisions et déclarations (2018).

25. Le Département a assumé la responsabilité de premier plan consistant à apporter un appui au forum politique de haut niveau pour le développement durable, ce qui a abouti à l'adoption de quatre déclarations ministérielles. Tirant profit des commentaires en retour adressés par des participants aux travaux menés en 2018, et dans le but de rendre encore plus utile les réunions de premier plan, le Département a mis en œuvre en 2019 des changements visant à mieux centrer les délibérations et à

accroître les interactions. En outre, en réponse aux commentaires en retour des États Membres, le Département a accru le nombre des manifestations parallèles afin de proposer de nouvelles plateformes qui suscitent davantage d'intérêt et favorisent les échanges entre pairs au sujet des enseignements à tirer. En dernier lieu, le Département, qui gère et analyse les données relatives au financement du système des Nations Unies pour le développement, a appuyé la mise au point et le suivi du pacte de financement conclu entre les États Membres et le Groupe des Nations Unies pour le développement durable, composante clé de la réforme.

26. Globalement, les répondants à l'enquête réalisée auprès des parties prenantes ont considéré que le Département menait des activités de facilitation efficaces au bénéfice des instances intergouvernementales et des organes d'experts (voir figure VI).

Figure VI
Vues exprimées par les membres d'instances et d'organes d'experts intergouvernementaux quant à l'efficacité avec laquelle le Département des affaires économiques et sociales leur a apporté un appui

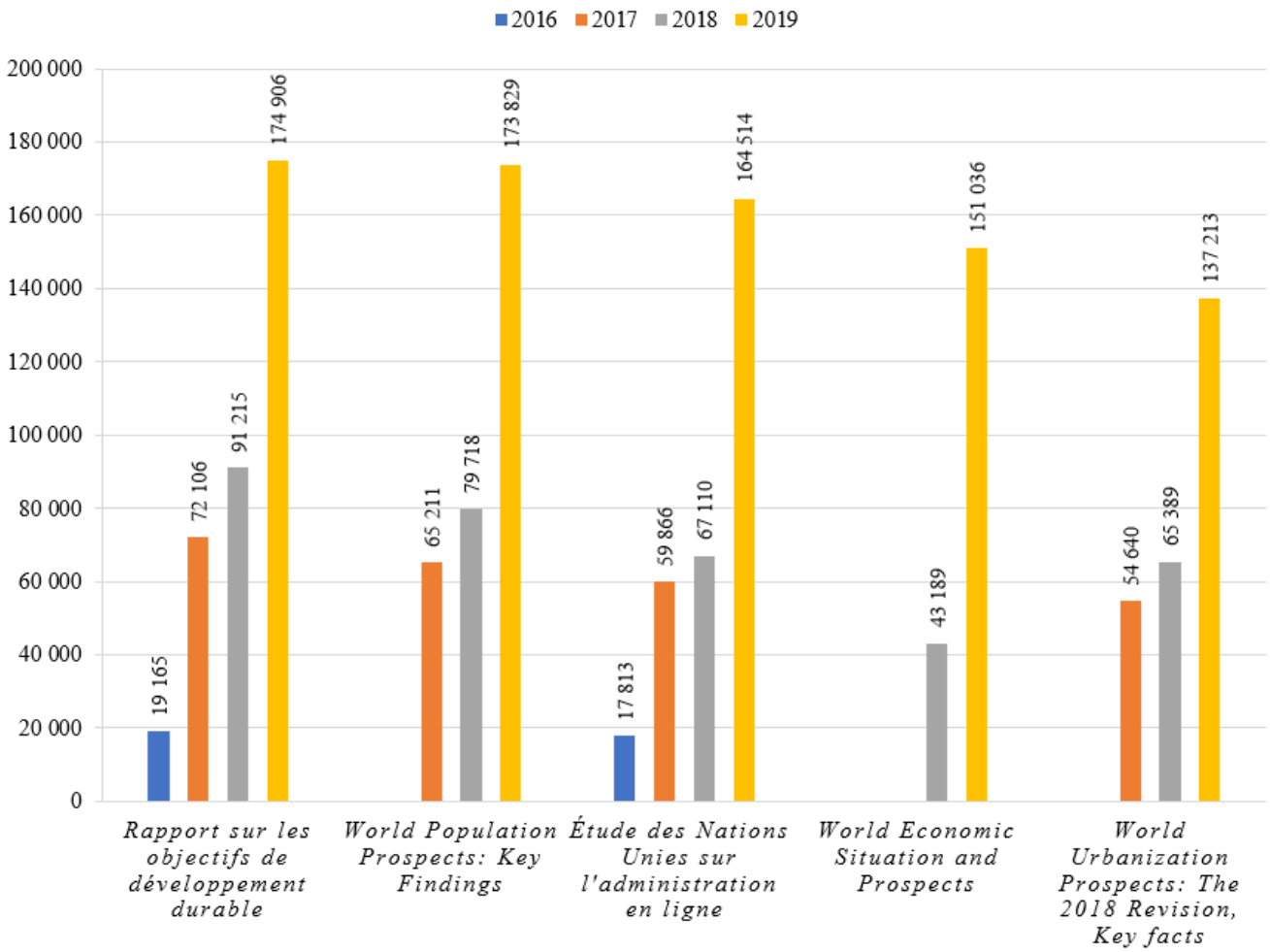


Source : Enquête menée auprès des membres des instances et organes d'experts intergouvernementaux.

Le Département a intensifié ses efforts pour renforcer la visibilité de ses activités de recherche et d'analyse ; toutefois, l'absence de données relatives à l'usage fait des produits de ces activités a rendu difficile l'évaluation des résultats obtenus

27. Pour atteindre son objectif d'ensemble, qui est de mieux sensibiliser au développement durable, le Département a constitué et tenu à jour des bases de données et a produit plusieurs publications de premier plan, principalement à destination des États Membres, du monde universitaire, d'organisations à but non lucratif et de particuliers. L'analyse de l'audience du site Web du Département a permis de déterminer quelles avaient été ses publications les plus souvent téléchargées entre 2016 et 2019 (voir figure VII). Le nombre de publications téléchargées augmente depuis 2016, mais il a fait un bond en avant en 2018 et en 2019. Les bases de données au sujet desquelles on disposait de statistiques associées au site Web ont été très fréquemment utilisées (voir figure VIII).

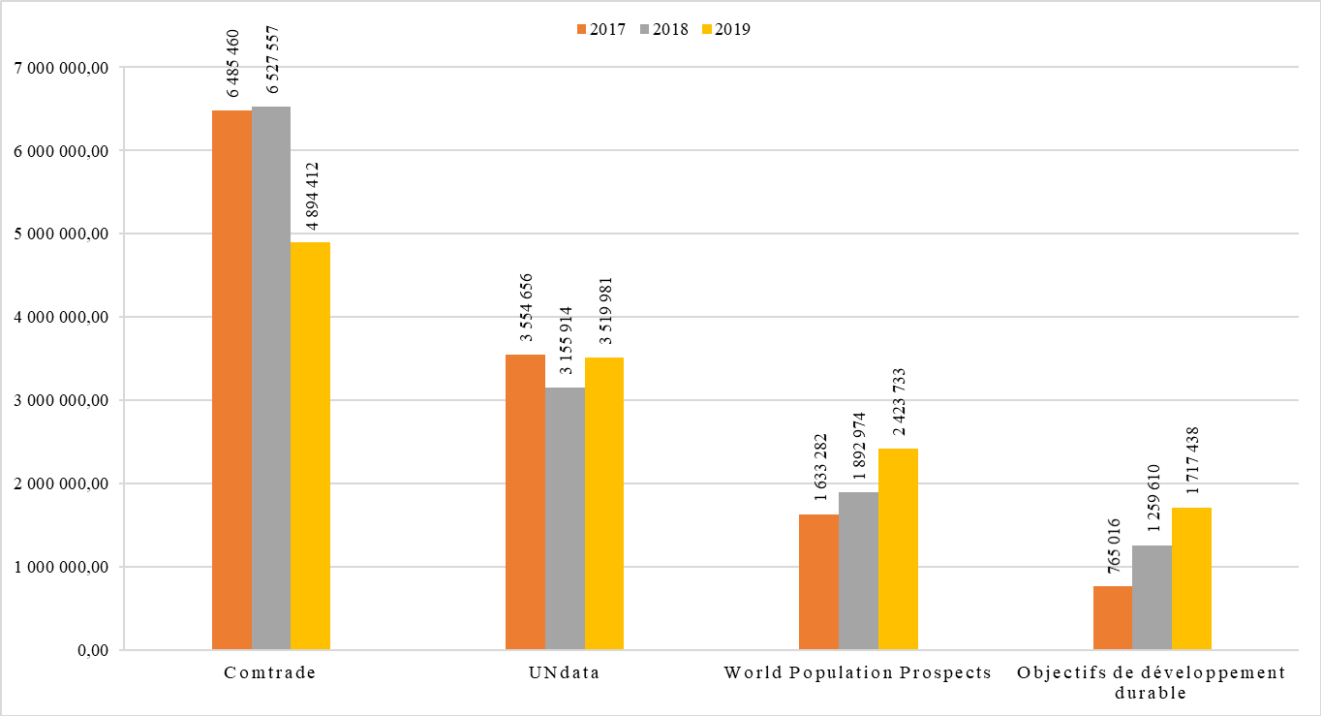
Figure VII
Publications du Département des affaires économiques et sociales le plus souvent téléchargées[6]



Source : Statistiques du site Web du Département et rapports sur les médias sociaux (2016-2019).

[6] Sur la base des téléchargements effectués depuis le site Web du Département.

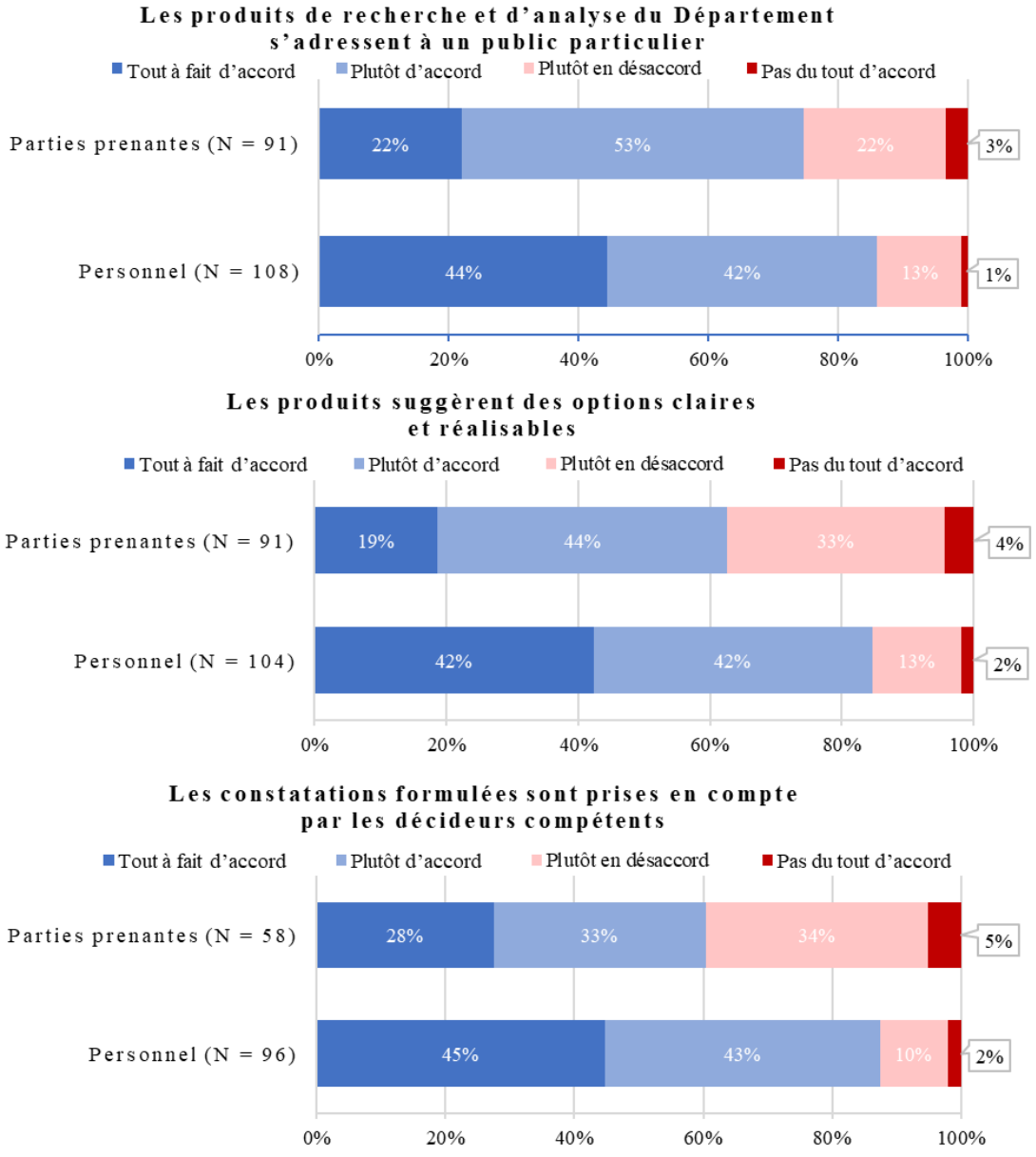
Figure VIII
Bases de données du Département des affaires économiques et sociales le plus souvent consultées



Source : Analyse du site Web du Département (2017-2019).

28. Dans leur ensemble, le personnel du Département et les parties prenantes ont exprimé un avis positif au sujet des produits de recherche et d'analyse, le personnel se montrant à cet égard plus satisfait que les parties prenantes. Celles-ci ont été moins nombreuses à convenir que les produits de recherche et d'analyse du Département ciblaient un public particulier et suggéraient des options claires et réalisables, ou que les constatations qui y étaient formulées étaient prises en compte par les décideurs compétents (voir figure IX).

Figure IX
Divers aspects de l'utilité des publications : l'avis du personnel et celui des parties prenantes



Source : Enquête menée auprès du personnel et des parties prenantes.

29. Le personnel a estimé que, d'une manière générale, le Département ne mettait pas suffisamment l'accent sur la promotion de ses produits et que l'incidence de ses publications n'avait été que rarement évaluée. L'examen de plusieurs documents a fait apparaître que, même si des indicateurs de résultats avaient été mis au point pour de nombreux sous-programmes afin de déterminer le nombre de consultations dont les publications du Département avaient fait l'objet, on avait rarement cherché à déterminer quelle utilisation était faite des rapports du Département par le public auquel ils étaient destinés. Toutefois, depuis 2019, le Département avait pris nombre de mesures prometteuses pour remédier aux défaillances de la promotion de ses

travaux, notamment l'élaboration d'un cadre de communication stratégique biennal, comprenant des directives détaillées pour le lancement et la promotion des publications. Il avait prévu de mettre au point en 2020 un modèle pour l'évaluation de l'incidence de chacune de ses publications phare, à la suite d'une étude établie à sa demande, dans laquelle avaient été formulées des recommandations à l'intention du Secrétaire général adjoint aux affaires économiques et sociales quant aux diverses manières dont il serait possible d'améliorer la qualité et la distribution des publications du Département, ainsi que leur rayonnement.

Le Département a certes appuyé le développement des capacités nationales, mais son efficacité a été compromise par une absence de continuité et d'évaluation systématique de son assistance

30. Les divisions sur lesquelles l'accent était mis dans l'évaluation ont contribué à renforcer la capacité des États Membres grâce à l'exécution de 190 projets intéressant divers domaines thématiques (voir tableau 1).

Tableau 1
Tableau récapitulatif des projets de développement des capacités exécutés par le Département des affaires économiques et sociales[7]

	Nombre de projets[a]	*Domaines thématiques ayant donné lieu au plus grand nombre de projets*	*Montant total des dépenses (en millions de dollars des États-Unis)*	*Domaines thématiques ayant donné lieu aux dépenses les plus élevées*[a]
Division du développement social inclusif	28	1. Handicap (y compris les jeunes)	2,0	1. Épanouissement des jeunes
		2. Épanouissement des jeunes		2. Handicap (y compris les jeunes)
		3. Vieillissement/ coopératives financières		3. Vieillissement
Division des objectifs de développement durable	37	1. Planification nationale pour les objectifs de développement durable	22,2[b]	1. Planification nationale pour les objectifs de développement durable
		2. Changements climatiques		2. Échanges de connaissances et partenariats au titre des objectifs de développement durable
		3. Gestion de l'eau et assainissement		3. Croissance économique et emploi productif
Division des politiques et de l'analyse économiques	35	1. Réduction des obstacles commerciaux auxquels se heurtent les pays les moins avancés	4,1	1. Développement des capacités nationales en matière d'analyse et de formulation de

[7] Les catégories ont été définies sur la base des données du Département. La classification par domaine thématique repose sur les niveaux de dépenses respectifs enregistrés de janvier 2016 à novembre 2019.

	Nombre de projets[a]	*Domaines thématiques ayant donné lieu au plus grand nombre de projets*	*Montant total des dépenses (en millions de dollars des États-Unis)*	*Domaines thématiques ayant donné lieu aux dépenses les plus élevées*[a]
				politiques, ainsi que d'échanges de connaissances
		2. Développement des capacités nationales en matière d'analyse et de formulation de politiques ainsi que d'échanges de connaissances		2. Modélisation intégrée
		3. Modélisation intégrée		3. Réduction des obstacles commerciaux auxquels se heurtent les pays les moins avancés
Division de statistique	89	1. Comptabilité environnementale	23,0	1. Renforcement des systèmes statistiques nationaux
		2. Statistiques relatives à l'environnement et à l'énergie		2. Comptabilité environnementale
		3. Registres et statistiques de l'état civil		3. Suivi des objectifs de développement durable et communication d'informations à ce sujet
		4. Modernisation des modalités de production, d'utilisation et de diffusion des données		4. Renforcement des données relatives aux enjeux transversaux (problématique femmes-hommes et handicap)
		5. Comptabilité nationale		5. Gestion de l'information géospatiale

Source : Examen de documents.

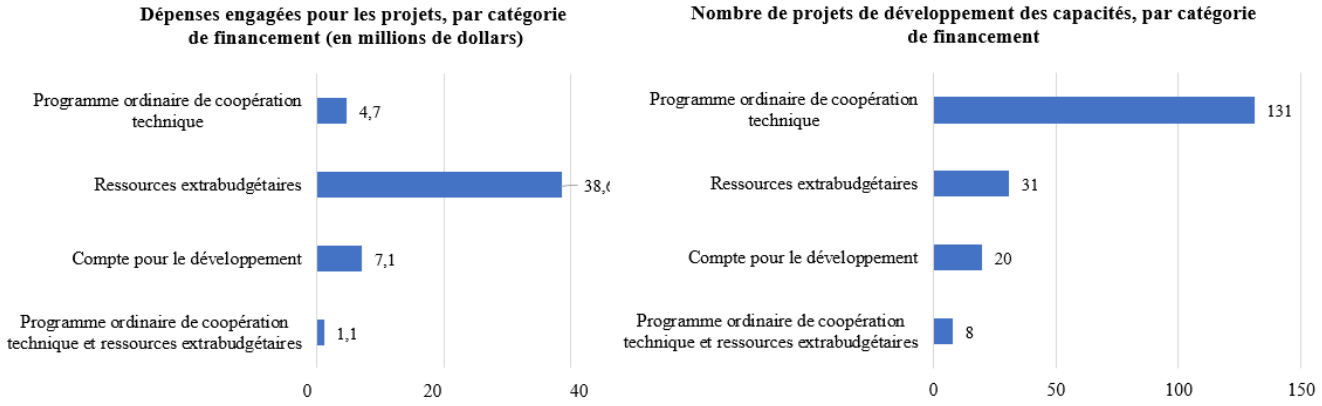
[a] « Le projet intitulé "Développement des capacités des pays les moins avancés de mettre en œuvre le Programme 2030" n'a pas été inclus car il était impossible de l'assigner à une seule division ».

[b] Inclut un montant de 9,1 millions de dollars correspondant à des dépenses financées par des ressources extrabudgétaires pour le Bureau des Nations Unies pour le développement durable.

31. Le montant total des dépenses engagées pour les projets – plus de 51 millions de dollars – représentait environ 8 % des dépenses engagées à l'échelle du

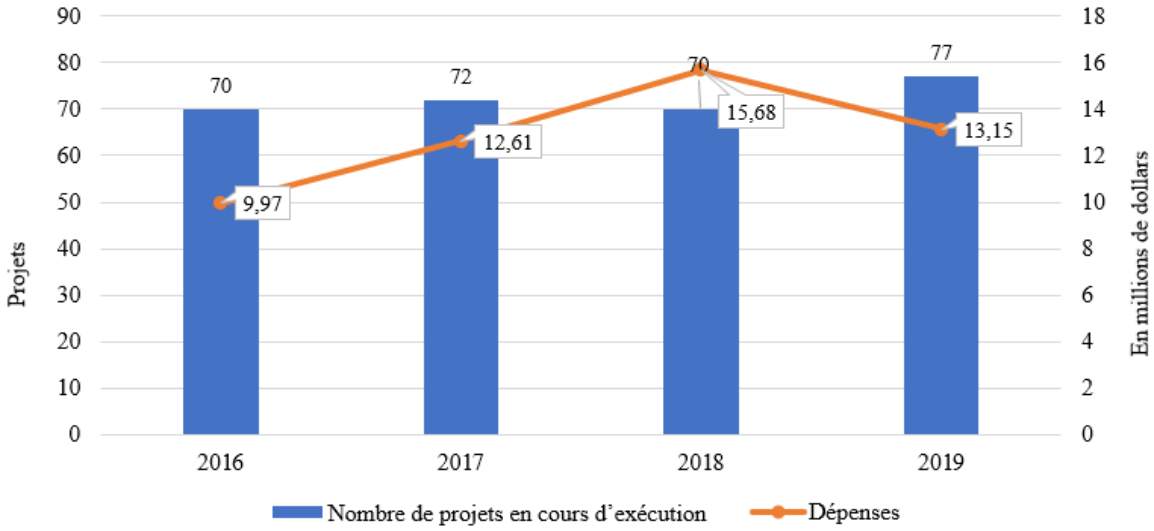
Département (voir figure X)[8]. Comme indiqué à la figure XI, le nombre de projets mis en œuvre par les divisions considérées, ainsi que le montant total des dépenses engagées à ce titre, a augmenté, ce qui traduit une intensification de l'appui au développement des capacités nationales fourni par le Département.

Figure X
Nombre de projets de développement des capacités et montant des dépenses associées par catégorie de financement (2016-2019)[9]



Source : Examen de documents.

Figure XI
Nombre de projets de développement des capacités en cours d'exécution, par année/montant total des dépenses engagées, par année[10]
(En millions de dollars des États-Unis)



Source : Examen de documents.

[8] Crédits ouverts au titre de 2016-2017 et montants estimatifs pour 2018-2019. Le montant des crédits ouverts au titre de 2016-2019 a atteint 668,1 millions de dollars.

[9] Catégorie supplémentaire englobant programme ordinaire de coopération technique et ressources extrabudgétaires pour laquelle on ne disposait pas de données ventilées en fonction de ces deux sources.

[10] Pour la période 2016-2019, 190 projets ont été mis en œuvre sur une base pluriannuelle. Les données relatives à 2019 portent sur la période de janvier à novembre.

32. L'évaluation d'un échantillon de projets de développement des capacités exécutés par le Département s'est conclue par des résultats positifs. Les entretiens menés avec les bénéficiaires et l'examen de documents ont montré que le Département était parvenu à influer sur certaines politiques et sur certains programmes, dans divers domaines. Par exemple, en République-Unie de Tanzanie, il avait apporté son appui à la révision de la loi relative aux statistiques, s'agissant notamment des règles applicables au cadre d'assurance qualité pour les données de source non officielle. En Ouganda, au moyen de consultations nationales portant sur les enjeux intéressant les peuples autochtones et d'ateliers régionaux, le Département avait aidé le Gouvernement à mettre sur pied un programme national d'action positive. Grâce à l'élargissement de la portée de son modèle de prévisions macroéconomiques, le Département avait renforcé la capacité des États Membres, à l'échelon national, de formuler des politiques propres à optimiser les retombées de l'initiative « Une Route et une Ceinture » sur la voie de l'accomplissement des objectifs de développement durable dans sept pays comptant parmi les premiers à s'être engagés dans cette entreprise. En outre, le Département avait fait la preuve de l'efficacité de la mise à disposition, au bénéfice de divers pays, d'outils éprouvés et de connaissances utiles, sur la base des enseignements tirés dans les pays où une intervention pilote avait été menée (ce type de transfert avait par exemple eu pour conséquence une refonte de la formation à l'outil d'évaluation intégrée des systèmes climatiques, terrestres, énergétiques et aquatiques, et le Département avait décidé de consacrer davantage de temps à la présentation de l'outil de modélisation). On trouve d'autres exemples d'adaptation rendue possible par le Département dans d'autres pays ayant fait l'objet d'une étude de cas.

33. Pour autant, des éléments factuels ont montré que l'appui fourni était souvent de portée limitée ou n'était pas ancré dans la continuité. Par exemple, dans le cadre d'un projet de suivi des objectifs de développement durable, le Département avait contribué à recenser des lacunes en matière de données au moyen d'études de référence, élaboré des stratégies visant à mobiliser les utilisateurs et dispensé une formation aux enjeux liés aux métadonnées. Toutefois, les formations proposées l'étaient sur des thèmes bien cernés et leur portée demeurait parfois limitée à l'échelon national, d'où des difficultés de mise en œuvre au niveau infranational. Certaines parties prenantes interrogées avaient également mentionné l'absence de continuité de la formation et du suivi, et regretté une approche à court terme de la planification des projets. À cet égard, le Département se heurtait à plusieurs difficultés connexes : ses ressources financières étaient limitées ; le rôle qui lui était prescrit par son mandat était restreint à un appui de portée nationale, tel que déterminé par les gouvernements.

34. L'absence d'harmonisation des pratiques d'évaluation compromettait la mesure des résultats obtenus en matière de développement des capacités. Certes, la plupart des projets entrepris au titre du Compte pour le développement avaient fait l'objet d'une évaluation, mais ce n'était pas le cas de certains projets de grande envergure financés par des ressources extrabudgétaires, exécutés entre 2016 et 2019. S'agissant des projets pour lesquels on disposait des conclusions d'évaluations dont l'exécution avait été prescrite, les directives de 2017 sur la gestion et la communication des résultats d'évaluation avaient été suivies. Toutefois, la qualité des évaluations intéressant le Compte pour le développement était inégale. Certes, elle serait améliorée grâce à la publication, en 2019, de directives en matière d'évaluation des projets menés au titre du Compte et d'un cadre d'évaluation détaillé.

Les exemples d'articulations fructueuses entre les domaines d'activité du Département n'ont pas été systématiquement recensés, ni exploités sur la durée

35. L'examen de documents, ainsi que les entretiens menés avec le personnel et les parties prenantes, ont indiqué que les corrélations les plus avancées l'étaient entre les travaux normatifs et les activités de développement des capacités menés par le Département. Un quart des huit résolutions, décisions et déclarations examinées comportait une référence au rôle consistant pour le Département à traduire les accords internationaux en stratégies et politiques nationales viables au moyen d'activités de développement des capacités.

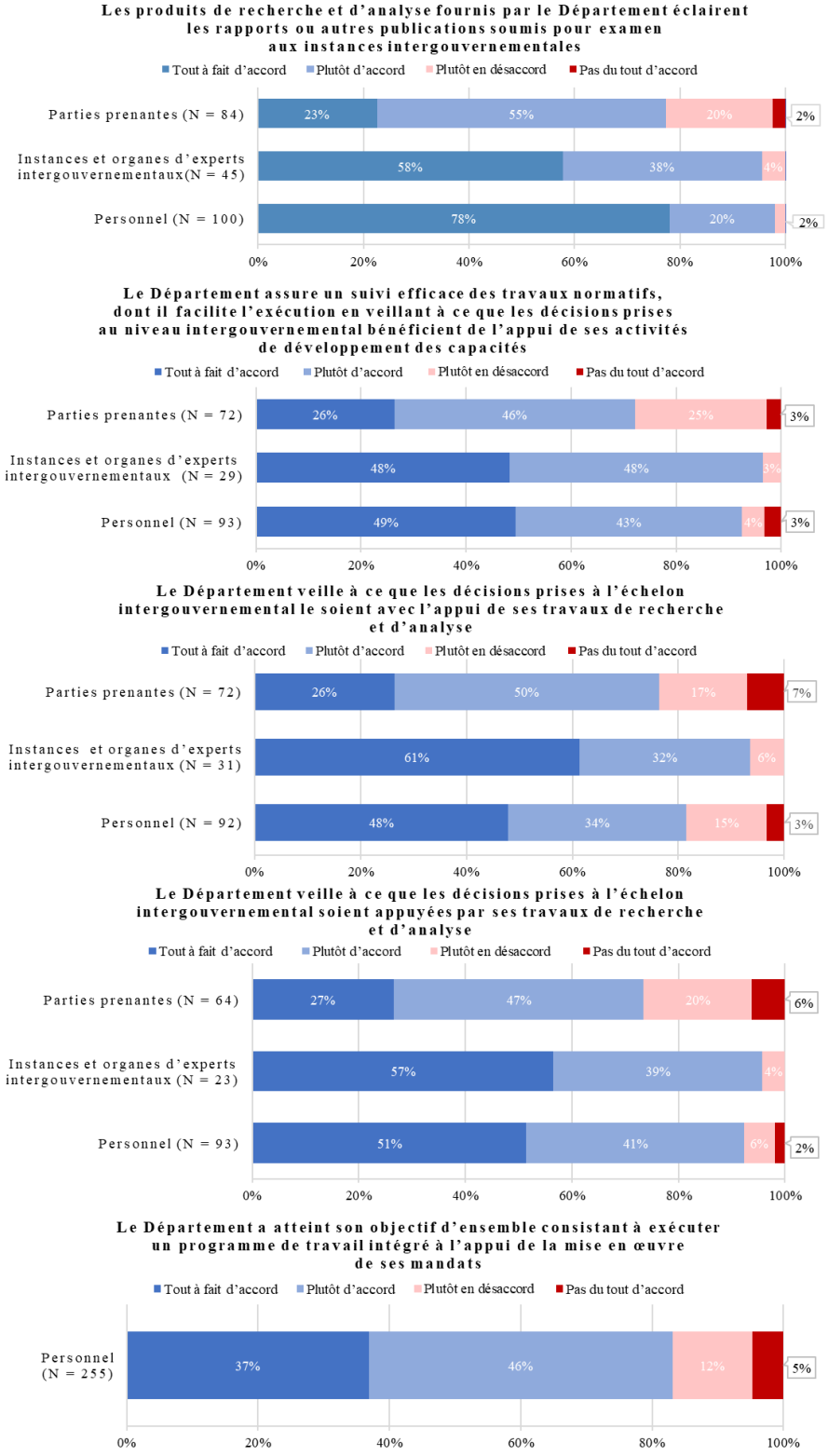
36. Des corrélations entre la recherche et l'analyse et le processus intergouvernemental étaient également apparentes. Par exemple, le contenu de nombreuses publications du Département était cité dans des rapports et notes du Secrétaire général, lesquels étaient à leur tour mentionnés dans des documents issus des travaux des organes normatifs et du forum politique de haut niveau pour le développement durable. Toutefois, l'analyse des résolutions d'organes normatifs recevant l'appui des divisions du Département sélectionnées pour la présente évaluation a montré que les références directes aux produits analytiques du Département ailleurs que dans les rapports du Secrétaire général étaient limitées.

37. Les corrélations entre les travaux de recherche et d'analyse et les activités de développement des capacités étaient les plus nettes dans les travaux de la Division des politiques et de l'analyse économiques. L'analyse d'un échantillon de 30 projets de développement des capacités a révélé des liens explicites entre les travaux de nature analytique de la Division et ses activités de développement des capacités, en particulier à l'appui des pays les moins avancés.

38. Bien que l'importance des corrélations entre les documents issus du Département qui portent sur le budget et la planification ne soit désormais plus contestée, rares étaient les références à de telles corrélations dans les programmes de travail définis pour les sous-programmes. Dans ceux de ses documents portant sur le cadre de planification stratégique ou sur le budget, ou dans les activités de planification annuelles intéressant les échelons supérieurs le Département n'avait mentionné que quelques objectifs de référence, pratiques optimales ou exemples de stratégies propres à établir des articulations entre ses domaines d'activité. Néanmoins, le personnel et diverses parties prenantes ont pour la plupart exprimé un avis positif au sujet de la capacité du Département d'établir des articulations entre axes de travail (voir figure XII).

Figure XII

Vues exprimées par le personnel, les parties prenantes et les membres d'instances ou d'organes d'experts intergouvernementaux au sujet des corrélations



Source : Enquêtes menées auprès du personnel et des parties prenantes.

C. L'action menée par le Département des affaires économiques et sociales pour parvenir à concrétiser un programme de travail intégré qui permette d'appuyer de manière effective la mise en œuvre du Programme 2030 s'est améliorée, mais sous sa forme actuelle, le processus de planification ne facilite pas vraiment une planification stratégique synoptique

Le Département dispose de divers processus de planification du travail distincts, reflets de la complexité de ses axes de travail ; toutefois, l'absence de mécanismes de planification stratégique synoptique a compromis l'établissement d'articulations concrètes entre les sous-programmes et les domaines d'activité

39. Conformément aux procédures formelles de planification et de budgétisation du cadre stratégique du Secrétariat, les activités prescrites au Département reposent sur des plans stratégiques conçus dans l'optique des sous-programmes. La nature cloisonnée du processus de planification du Secrétariat – de larges segments de la planification des activités du Département s'inscrivant dans trois processus distincts associés aux projets selon qu'ils sont financés par le Compte pour le développement[11], le programme ordinaire de coopération technique[12] ou les ressources extrabudgétaires[13] – explique que la planification intégrée globale des activités complexes et multidimensionnelles devant être menées par le Département[14] laisse à désirer.

40. L'examen sur dossiers de la planification stratégique et de la communication au sein du Département a fait apparaître que celui-ci avait engagé les premières étapes de la mise en place d'initiatives complémentaires en matière de planification stratégique. Celles-ci étaient multidimensionnelles et incluaient des plans de travail internes à l'échelle des divisions ; des états récapitulatifs établis en interne des accomplissements et des priorités, par division, qui étaient soumis au Secrétaire général adjoint sur une base annuelle ; une nouvelle stratégie de développement des capacités à l'échelle du Département.

41. Malgré les avancées enregistrées, la combinaison des mesures susmentionnées et des processus de planification du Secrétariat n'avaient pas permis l'établissement d'un plan intégré à l'échelle du Département. Celui-ci avait indiqué que l'intégration stratégique était essentielle à la promotion de procédures de mise en œuvre cohérentes et coordonnées[15] pour faire progresser la mise en œuvre du Programme 2030, mais que cette intégration ne s'était pas encore concrétisée. Par exemple, pour chaque division, des plans-programmes et des descriptifs d'activité de projet distincts étaient conçus sur la base de la source de financement (par exemple le Compte pour le développement, le programme ordinaire de coopération technique ou les ressources extrabudgétaires). Il n'existait pas de document directeur exhaustif établi à l'intention de l'encadrement, des divisions susceptibles d'agir en partenariat avec le Département, ou d'autres partenaires d'entités des Nations Unies, permettant de consulter la totalité des activités prévues dans le cadre de chaque sous-programme du Département.

---

[11] Voir A/72/6 (Sect. 35).
[12] Voir A/72/6 (Sect. 23).
[13] Voir A/72/6 (Sect. 9).
[14] Selon le cadre mis au point par le Secrétariat, chaque division a conçu un cadre stratégique distinct pour chaque sous-programme. Voir A/71/6 (prog. 7) et A/72/6 (Sect. 9).
[15] A/72/6 (Sect. 9), par. 9.5.

L'absence de mécanisme de planification stratégique intégré et complet a limité la capacité du Département d'obtenir des résultats optimaux

42. L'élaboration d'un plan stratégique suffisamment intégré pour englober un ensemble de mandats et de priorités complexes constitue un défi. Comme dans le passé, les facteurs suivants ont compromis la capacité du Département d'optimiser ses résultats :

a) **Il n'existait pas de mécanisme ou de directives adéquats à l'appui d'une planification intégrée englobant l'ensemble des sous-programmes**. Certes, les documents de planification du Département mentionnaient la nécessité d'une planification intégrée englobant tous les sous-programmes, mais il n'existait pas de mécanisme ni de directives formalisés à l'appui de cette aspiration – les rares exemples relevés étant de nature ponctuelle ou informelle ;

b) **L'établissement de corrélations entre les principaux domaines d'activité du Département n'était pas un objectif explicitement formulé**. Comme cela a été mis en relief dans les budgets établis par le Département pour la période 2016-2019, des articulations entre ces trois types d'activités principaux sont nécessaires pour garantir leur efficacité d'ensemble. Toutefois, l'analyse a montré que seule l'une des quatre divisions sélectionnées pour l'évaluation avait indiqué son intention de coordonner ses travaux à l'appui des instances intergouvernementales et ses activités en matière de développement des capacités. En outre, l'examen sur dossiers a indiqué qu'il n'existait aucun ensemble formalisé de directives applicables à l'échelle du Département quant à l'instauration de telles articulations, pas plus qu'il n'existait de processus censé faciliter cette entreprise ;

c) **Il n'existait pas de dispositions favorisant une planification commune avec les commissions économiques régionales et d'autres entités des Nations Unies**. Dans les résolutions de l'Assemblée générale portant sur la réforme[16], ainsi que dans la documentation du Département, il a été souligné que la planification continue des travaux par le Département conjointement avec les commissions économiques régionales et d'autres entités des Nations Unies était essentielle à l'exécution cohérente d'activités à l'échelle du système des Nations Unies et à l'accomplissement du Programme 2030, car cela permettait de réduire au minimum les chevauchements d'activités et d'optimiser les synergies. L'analyse réalisée par le BSCI, qui s'est appuyé pour ce faire sur des entretiens avec des interlocuteurs de commissions économiques régionales et au niveau national, a fait apparaître que, dans certains cas, les groupes d'appui interorganisations offraient des possibilités de planification conjointe, mais qu'il n'existait ni mécanisme ni directives efficaces propres à favoriser une planification conjointe systématique des activités avec le Département. En outre, les mécanismes informels visant à faciliter la planification conjointe ne fonctionnaient pas convenablement (voir résultat D). Nombre des personnes interrogées, membres du personnel ou interlocuteurs de parties prenantes, ont indiqué que cette lacune compromettait notablement les chances d'obtenir que toutes les activités menées à l'échelle des Nations Unies le soient de manière cohérente.

D'une manière générale, les déficiences susmentionnées du système de planification du Département avaient eu des répercussions négatives sur la capacité de celui-ci d'obtenir des résultats optimaux.

[16] Voir, par exemple, la résolution 72/279.

D. La collaboration transversale, englobant tous les sous-programmes, du Département des affaires économiques et sociales avec les entités du système des Nations Unies s'améliore ; toutefois, le caractère insuffisant des mécanismes de coordination s'est traduit par plusieurs occasions manquées d'insuffler davantage de cohérence à cette

Il existait des possibilités prometteuses de collaboration interne, ainsi qu'avec d'autres entités du système des Nations Unies

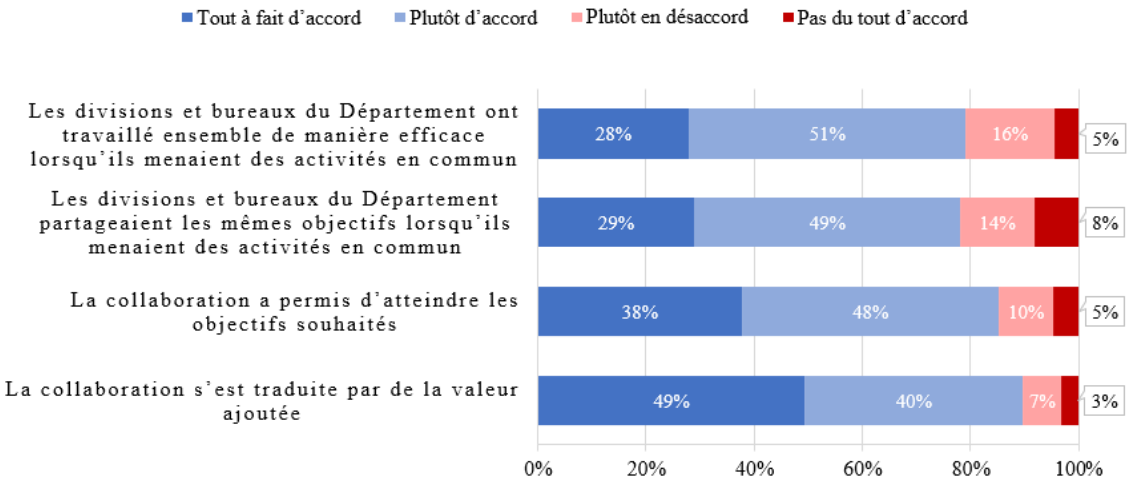
43. L'examen des résolutions et décisions issues de processus intergouvernementaux et d'instances de premier plan a fait apparaître que les États Membres préconisaient la collaboration, considérée comme essentielle pour que le Département appuie avec succès la réalisation des objectifs de développement durable[17]. L'importance de la collaboration interne et externe a été également relevée dans les documents de planification du Département, s'agissant en particulier des activités d'appui et des stratégies en matière de développement des capacités.

44. Dans la précédente évaluation consacrée par le BSCI au Département, il avait été noté que celui-ci n'exploitait pas suffisamment les complémentarités potentielles qu'offraient les divisions ; celles-ci étaient réputées se faire concurrence au lieu de collaborer[18]. L'examen des documents de planification réalisé pour la présente évaluation a fait apparaître que chaque sous-programme comportait au moins une activité également menée dans le cadre d'un autre sous-programme en 2019 et que ces corrélations s'étaient multipliées entre 2016 et 2019, ce qui suggère que des progrès ont été réalisés dans l'intégration des programmes de travail des divers sous-programmes par rapport aux années précédentes. Pendant cette même période, les projets de développement des capacités comportant une dimension de collaboration entre divisions, objectif clé de la stratégie du Département en matière de développement des capacités, sont passés de 4 à 10. Le lancement officiel, en 2018, au titre du fonds d'affectation spéciale de l'ONU pour la paix et le développement, d'un projet de développement des capacités mené à l'échelle du Département et auquel l'ensemble des quatre divisions susmentionnées participeraient était l'illustration de l'intensification de la collaboration au sein du Département. Dans le domaine de l'appui aux instances intergouvernementales, l'appui au forum politique de haut niveau pour le développement durable est devenu une priorité à l'échelle du Département, et toutes les divisions y ont contribué. Des équipes spéciales ont été constituées aux échelons supérieurs et au niveau opérationnel, et des membres du personnel de chaque division ont mis à la disposition du forum politique de haut niveau leurs compétences respectives.

45. Les membres du personnel du Département interrogés ont généralement décrit sous un jour positif la collaboration entre les divisions et les bureaux du Département, les jugements les plus favorables ayant été recueillis aux deux titres suivants : la collaboration s'est traduite par de la valeur ajoutée (89 %) ; lorsque des efforts ont été déployés et des activités menées en commun, les objectifs fixés ont été atteints (86 %) (voir figure XIII).

[17] Voir, par exemple, les résolutions 70/299, 71/243 et 71/313 de l'Assemblée générale.
[18] E/AC.51/2011/2, par. 63.

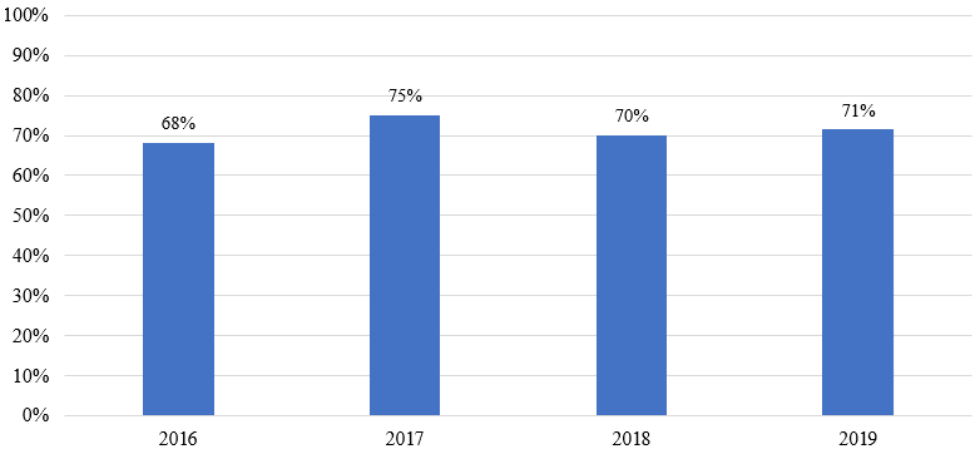
Figure XIII
Points de vue exprimés par le personnel du Département des affaires économiques et sociales au sujet de la collaboration au sein du Département



Source : Enquête menée auprès du personnel.

46. C'est dans le domaine de l'appui au développement des capacités que les efforts déployés aux fins de la collaboration externe ont été les plus visibles : chaque année, quelque 70 % des projets du Département ont été exécutés avec d'autres entités des Nations Unies (voir figure XIV). L'importance revêtue par la collaboration s'est reflétée dans les directives applicables à la sélection des projets à mener grâce à des ressources du Compte pour le développement − qui préconisent la constitution de partenariats avec les entités compétentes depuis la treizième tranche du Compte. Toutefois, la collaboration ne s'est pas limitée aux projets financés au moyen du Compte pour le développement. Une nette majorité des projets financés par des ressources extrabudgétaires (27 sur 39, soit 69 %) ont été exécutés en partenariat avec une ou plusieurs entités des Nations Unies.

Figure XIV
Proportion des projets du Département des affaires économiques et sociales axés sur le développement des capacités ayant été exécutés avec la collaboration d'autres entités des Nations Unies

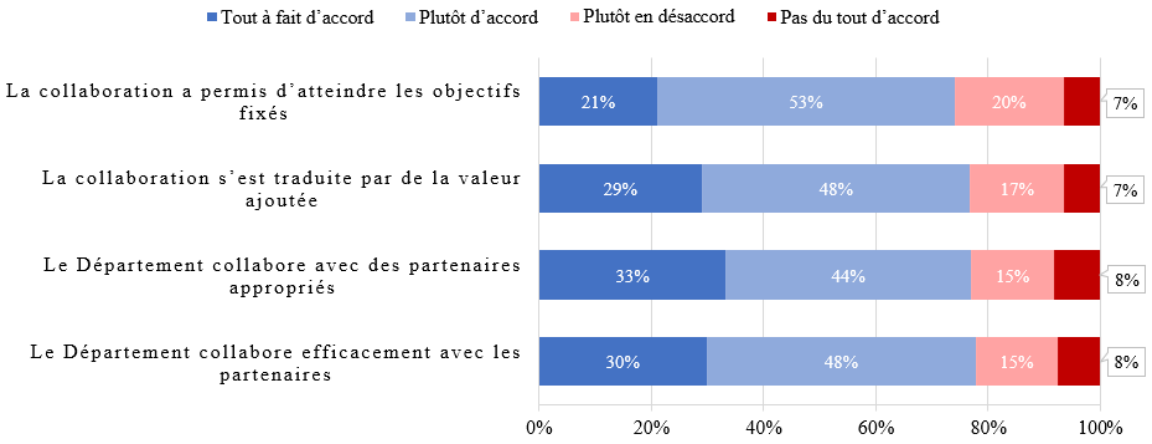


Source : Examen de documents.

47. S'agissant de la recherche et de l'analyse, on a tiré parti, pour nombre de publications phare du Département, d'une collaboration étroite avec d'autres entités du système des Nations Unies. Le rapport intitulé *Situation et perspectives de l'économie mondiale* a souvent été présenté comme un bon exemple de collaboration entre le Département et les parties prenantes. Il a été produit conjointement par le Département, la Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement et les cinq commissions économiques régionales, avec la contribution de l'Organisation mondiale du commerce et de l'Organisation mondiale du Travail. Les commissions économiques régionales ont organisé et géré les rencontres tenues à l'occasion de la présentation du rapport dans les régions. Le *Rapport sur les objectifs de développement durable* est un autre exemple de publication à laquelle ont contribué, au gré d'une collaboration étroite, plusieurs entités du système des Nations Unies. En 2018, la Division du développement social inclusif a publié la première édition du rapport phare des Nations Unies sur le handicap dans l'optique des objectifs de développement durable, *Disability and Development Report*, qui a bénéficié de la contribution de très nombreux intervenants, du système des Nations Unies mais aussi de l'extérieur.

48. Les vues exprimées par les parties prenantes au sujet de la collaboration au sein du Département ont été d'une manière générale positives (voir figure XV), la plupart jugeant favorablement la collaboration avec les partenaires (78 %), la capacité du Département de collaborer avec des partenaires appropriés (77 %), et considérant que la collaboration s'était traduite par de la valeur ajoutée (77 %), les efforts de collaboration permettant d'atteindre les objectifs fixés (74 %).

Figure XV
Vues exprimées par les parties prenantes au sujet de la collaboration avec le Département des affaires économiques et sociales



Source : Enquête menée auprès des parties prenantes.

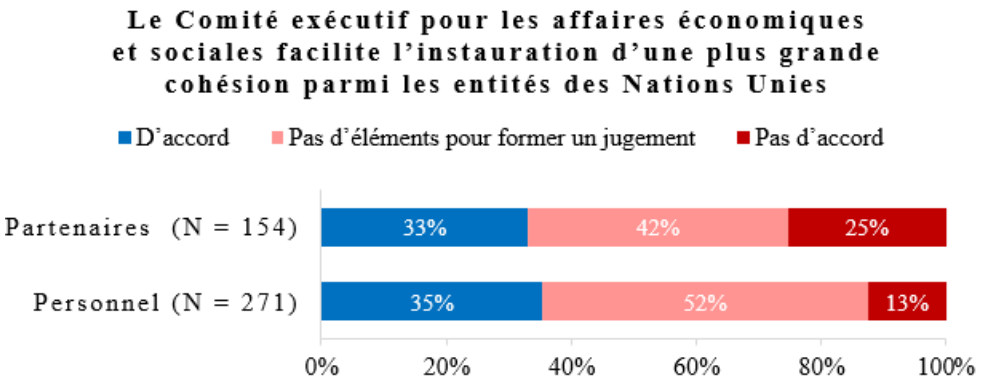
Faute de mécanismes efficaces de collaboration au sein du Département et avec le système des Nations Unies au sens large, le Département n'a pu imprimer à l'ensemble de ses activités la cohérence voulue, d'où des résultats mitigés

49. Même si l'on a constaté une intensification de la collaboration au sein du Département, les entretiens menés et l'analyse des documents internes ont révélé que la collaboration entre divisions était souvent ponctuelle. Certes, certains mécanismes interdivisions étaient en place, qui donnaient des résultats positifs, mais l'absence de mécanisme de planification stratégique intégrée compromettait la capacité du

Département de tirer tout le parti possible des complémentarités et de la collaboration. Cela s'était traduit par des occasions manquées d'instaurer des synergies entre programmes, comme l'avait fait savoir le personnel, qui avait confirmé au fil des entretiens qu'il n'était pas toujours mis au fait des plans de travail des autres divisions, ce qui rendait difficile pour le personnel de divisions différentes d'agir en complémentarité et par anticipation.

50. Le Comité exécutif pour les affaires économiques et sociales et le Comité exécutif pour les affaires économiques et sociales plus, qui étaient les principaux mécanismes de coordination des Nations Unies dans les domaines économique et social, et qui étaient hébergés par le Département, n'étaient pas assez connus et n'atteignaient pas les objectifs qu'ils avaient fixés. Le Comité exécutif pour les affaires économiques et sociales était la principale instance chargée d'instaurer davantage de cohésion dans le système des Nations Unies et de parvenir à l'harmonisation des activités menées, ainsi que de renforcer les liens entre les travaux de nature normative, analytique et opérationnelle[19]. En réalité, on ne faisait généralement appel à lui que pour mobiliser les entités compétentes du système des Nations Unies aux fins de la préparation de rencontres intergouvernementales et de l'établissement de rapports intergouvernementaux. En outre, les données issues d'enquêtes faisaient apparaître que son rôle était mal connu et qu'il était considéré inefficace (voir figure XVI).

Figure XVI
Le personnel et les partenaires ont-ils connaissance de l'existence du Comité exécutif pour les affaires économiques et sociales et le trouvent-ils efficace ?



Source : Enquête menée auprès du personnel et des parties prenantes.

51. Comme indiqué dans le résultat C, il n'existe pas de mécanisme efficace de planification commune systématique par le Département et ses principaux partenaires, comme les commissions économiques régionales, d'où des occasions perdues de synergies régionales. Les activités menées par le Département en matière de développement des capacités font parfois double emploi avec celles que mènent les commissions économiques régionales dans le domaine des statistiques, et nombre d'intervenants concernés ont fait état de problèmes de coordination. De nombreux répondants des commissions économiques régionales ont également indiqué qu'il était nécessaire de faire mieux connaître les projets de développement des capacités et de diffuser davantage d'informations aux stades de la planification afin d'éviter des chevauchements fortuits une fois engagée la mise en œuvre des activités en question. Du fait que les renseignements communiqués aux échelons supérieurs ne parviennent

[19] A/74/6 (Sect. 9), par. 9.12 et 9.23 ; A/74/6 (Sect. 23), par. 23.8; A/72/6 (Sect. 9), par. 9.5; et A/70/6 (Sect. 9).

pas au personnel des échelons opérationnels, il a été constaté à de nombreuses reprises que l'on tentait à la dernière minute de coordonner la tenue d'ateliers dans une même région (Afrique, Asie et Pacifique).

52. Les interlocuteurs de parties prenantes régionales ont indiqué qu'ils aimeraient que les activités menées par les entités régionales soient mieux alignées sur celles qui le sont par le Département. Par exemple, ils ont apprécié la collaboration du Département et l'appui qu'il a fourni au titre des forums régionaux pour le développement durable, tout en indiquant espérer que les conclusions issues de ces derniers viendraient éclairer les délibérations du forum politique de haut niveau pour le développement durable, de telle sorte qu'il soit possible d'apporter des réponses harmonisées aux mêmes enjeux. De leur côté, les partenaires régionaux œuvrant aux fins du développement social ont jugé nécessaire de renforcer la collaboration et des liens entre les commissions économiques régionales et le Département, dans tous les domaines d'activité.

E. Le Département des affaires économiques et sociales a pris des dispositions pour mettre en œuvre sa réforme institutionnelle à l'appui de la réalisation des objectifs de développement durable ; toutefois, elle demeure en chantier car on peine à en discerner les effets concrets à ce stade

Plusieurs documents décrivent les fondements de la réforme du Département, mais des documents contenant des directives opérationnelles à cet égard commencent tout juste à être publiés

53. Dans le cadre des réformes engagées à l'échelle du système des Nations Unies, et en réponse à la demande formulée par les États Membres, à savoir que les travaux du Département soient organisés de manière intégrée, cohérente, coordonnée et concertée, pour que celui-ci puisse appuyer le suivi et l'examen du Programme 2030 au niveau mondial[20], le Département s'est employé à organiser les initiatives de réforme selon les phases suivantes :

a) La phase 1 a été l'occasion pour le Département d'imprimer une nouvelle orientation à ses travaux de manière à mieux répondre aux prescriptions de fond du Programme 2030, notamment en nommant un nouvel Économiste en chef et en réorganisant ses divisions ;

b) La phase 2 a consisté à donner suite aux recommandations formulées dans le rapport de l'équipe interne d'experts chargée de l'examen de la réforme, constituée par le Secrétaire général, et aux recommandations présentées au Département et à l'équipe de direction travaillant pour le Cabinet du Secrétaire général ;

c) La phase 3 a été l'occasion pour le Département d'engager immédiatement la mise en œuvre de certaines dispositions essentielles aux titres suivants :

i) Rôle moteur en matière de réflexion ;

ii) Améliorations à apporter à l'appui aux instances intergouvernementales ;

iii) Améliorations à apporter aux données, aux statistiques et à l'analyse ;

iv) Renforcement des capacités mobilisées pour l'obtention de ressources financières ;

[20] Résolution 70/299 de l'Assemblée générale, par. 16. Voir aussi A/74/73-E/2019/14, par. 165-175.

v) Appui stratégique et technique au réseau redynamisé de coordonnateurs résidents ;

vi) Améliorations à apporter à la communication externe et aux partenariats stratégiques.

54. Le BSCI a analysé la mesure dans laquelle la réforme était mise en œuvre, en tenant compte de tout effet direct déjà observé. S'agissant des phases 1 et 2, le Département a procédé à une réorganisation à l'issue de consultations internes approfondies. Le changement le plus déterminant (en 2018) a consisté à confier à une seule division la responsabilité de présider à l'organisation de l'appui apporté par le Département au forum politique de haut niveau pour le développement durable. Certaines des six mesures de réforme envisagées dans la phase 3 ont eu des conséquences positives sur les résultats mentionnés dans le présent rapport.

55. L'équipe de direction a communiqué des directives pour le passage au stade opérationnel des réformes de phases 1 et 2 dans une série de mémorandums adressés aux directeurs de division en mars 2018 – nouvelle dénomination de certaines divisions ; modifications structurelles et intéressant les ressources. Toutefois, à l'aune des critères établis par le Corps commun d'inspection[21] et sur la base de l'examen de documents et d'entretiens avec des membres du personnel, il apparaît que la phase 3 est toujours en cours d'exécution. Le tableau 2 fait apparaître les résultats d'un examen de tous les documents relatifs au passage à la phase opérationnelle des réformes qui étaient disponibles en mars 2020. Il en ressort que les documents en question n'ont pas donné lieu à l'établissement d'un plan suffisamment solide pour la mise en œuvre. Les détails fournis quant aux objectifs des réformes, à ce que le personnel devait modifier dans ses méthodes de travail et à l'échéancier de l'opérationnalisation des changements étaient insuffisants. En février 2020, le Département a publié d'autres directives à l'intention de son personnel, présentant une configuration actualisée pour ses activités d'appui au système des coordonnateurs résidents. Ces directives contenaient des indications plus détaillées quant à la manière dont l'une des six mesures de réforme clés devait être mise en œuvre. Elles ont donc constitué une avancée positive sur la voie de l'élaboration par le Département de directives intégrées aux fins de l'exécution de la phase 3 et de la communication de renseignements à cet égard.

Tableau 2
Évaluation des directives pour une exécution efficace de la phase 3 des réformes du Département des affaires économiques et sociales

Directives pour l'exécution des réformes du Département	*Le document fournit-il des directives relatives aux objectifs et à l'exécution des réformes ?*	*Les directives sont-elles suffisamment détaillées pour faciliter l'exécution des réformes ?*	*Le document décrit-il clairement les responsabilités de ceux qui participent à l'exécution des réformes ?*	*Globalement, dans quelle mesure le document est-il utile, en raison des directives détaillées qu'il contient, au personnel et aux parties prenantes à l'appui de l'exécution des réformes du Département ?*
Mémorandum du Secrétaire général, y compris son annexe, décembre 2018	Les informations fournies sont de haut niveau ; il manque des détails relatifs à l'exécution	Utilité très limitée	Non	Utilité très limitée

[21] Voir JIU/REP/2019/4.

Directives pour l'exécution des réformes du Département	*Le document fournit-il des directives relatives aux objectifs et à l'exécution des réformes ?*	*Les directives sont-elles suffisamment détaillées pour faciliter l'exécution des réformes ?*	*Le document décrit-il clairement les responsabilités de ceux qui participent à l'exécution des réformes ?*	*Globalement, dans quelle mesure le document est-il utile, en raison des directives détaillées qu'il contient, au personnel et aux parties prenantes à l'appui de l'exécution des réformes du Département ?*
Budget 2020, A/74/6 (Sect. 9)	Les informations fournies sont de haut niveau ; il manque des détails relatifs à l'exécution	Utilité très limitée	Non	Utilité très limitée
Budget 2020, A/74/6 (Sect. 23), programme ordinaire de coopération technique	Les informations fournies sont de haut niveau ; il manque des détails relatifs à l'exécution	Relativement utiles	Non	Utilité très réduite
Budget 2020, A/74/6 (Sect. 35), Compte pour le développement	Les informations fournies sont de haut niveau ; il manque des détails relatifs à l'exécution	Relativement utiles	Relativement	Relativement utile
Stratégie de développement des capacités du Département des affaires économiques et sociales (10 mars 2017)	Oui, contient des informations détaillées en nombre important	Relativement utiles	Relativement	Relativement utile
Département des affaires économiques et sociales, Highlights 2018-2019	Les informations fournies sont de haut niveau ; il manque des détails relatifs à l'exécution	Relativement utiles	Relativement	Relativement utile
Rapport annuel du Secrétaire général adjoint sur les accomplissements et sur les priorités pour l'année à venir (2019)	Les informations fournies sont de haut niveau ; il manque des détails relatifs à l'exécution	Relativement utiles	Relativement	Relativement utile
Plans de travail internes (les plus récents qui soient disponibles) visant à organiser l'exécution des sous-programmes de manière stratégique	Les informations fournies sont de haut niveau ; il manque des détails relatifs à l'exécution	Relativement utiles	Relativement	Relativement utile

Directives pour l'exécution des réformes du Département	*Le document fournit-il des directives relatives aux objectifs et à l'exécution des réformes ?*	*Les directives sont-elles suffisamment détaillées pour faciliter l'exécution des réformes ?*	*Le document décrit-il clairement les responsabilités de ceux qui participent à l'exécution des réformes ?*	*Globalement, dans quelle mesure le document est-il utile, en raison des directives détaillées qu'il contient, au personnel et aux parties prenantes à l'appui de l'exécution des réformes du Département ?*
Mémorandum adressé par le Secrétaire général adjoint aux affaires économiques et sociales aux responsables du Département, y compris les annexes A et B (février 2020)	Les informations fournies sont de haut niveau ; il manque des détails relatifs à l'exécution	Extrêmement utiles	Relativement	Relativement utile

Source : Examen de documents.

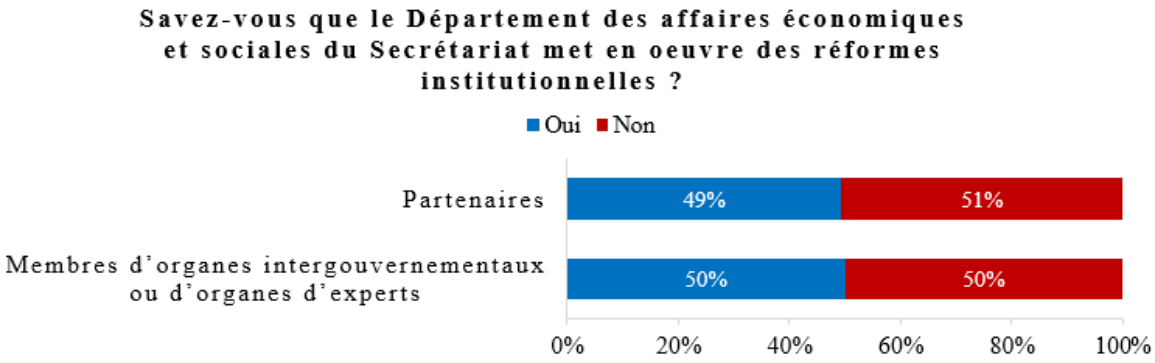
La communication au sujet de l'exécution des mesures de réforme et la clarté de ses modalités sont insuffisantes

56. L'examen de documents (voir tableau 2), plusieurs entretiens et les données issues d'enquêtes ont fait apparaître que la communication relative à l'exécution de la phase 3 des réformes du Département était limitée et que le personnel et les parties prenantes en avaient une compréhension limitée ; 30 % des membres du personnel ayant répondu à l'enquête étaient plutôt en désaccord ou pas du tout d'accord avec l'affirmation selon laquelle les rôles et responsabilités étaient bien définis. Pour ce qui est des parties prenantes, les éléments de communication sur la réforme du Département qui leur avaient été adressés étaient notoirement insuffisants, si l'on excepte la publication intitulée *Highlights 2018-2019*, qui comportait un chapitre sur l'« avant-garde de la réflexion en matière de développement durable » (« *Advancing thought leadership for sustainable development* »), dans lequel le rôle de premier plan que jouait le Département en la matière était relativement bien défini. Aucun document directeur comportant des informations détaillées sur la manière dont le Département mettait en œuvre ses réformes n'avait été adressé aux principales parties prenantes, comme les commissions économiques régionales. Cette absence de communication a mis en péril l'efficacité des partenariats forgés, ceux-ci ayant besoin d'informations claires quant aux rôles respectifs de chaque élément constitutif du partenariat et aux objectifs communs.

57. Les membres du personnel et ceux de certaines commissions économiques régionales ont certes indiqué avoir une connaissance générale des réformes du Département, mais nombre d'entre eux ont posé des questions quant à leurs modalités détaillées. Un examen sur dossier a indiqué qu'il n'existait aucun plan de mise en œuvre des réformes qui soit à la fois intégré et détaillé. Des données d'enquête ont fait apparaître que le degré de connaissances des modalités d'exécution des réformes de la phase 3 était insuffisant pour que celle-ci soit couronnée de succès (voir figures XVII et XVIII).

Figure XVII

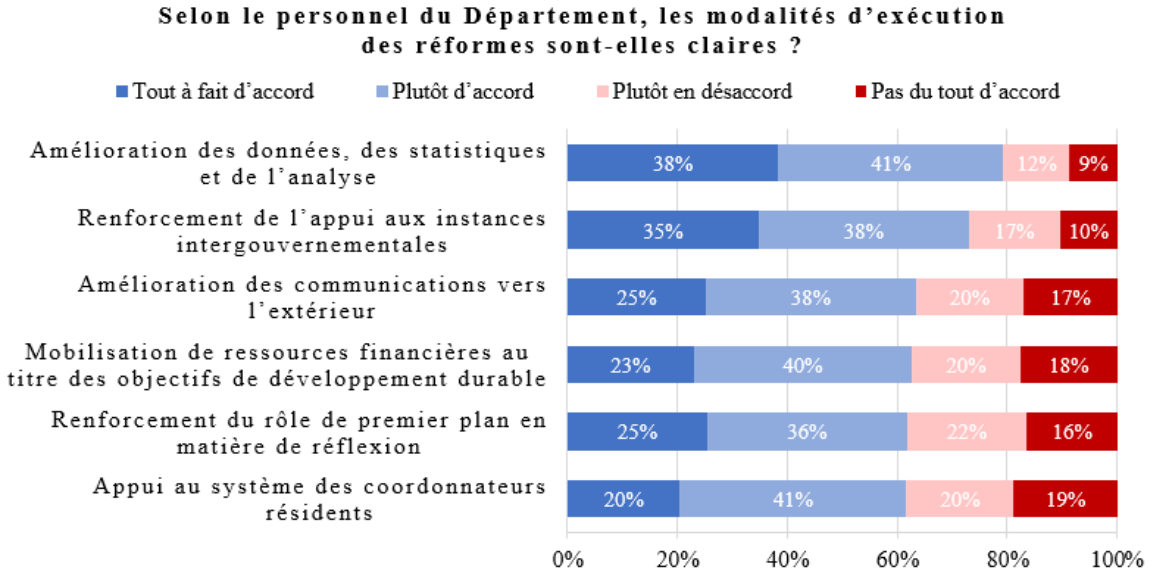
Dans quelle mesure les partenaires des Nations Unies sont-ils informés des modalités d'exécution des réformes du Département des affaires économiques et sociales ?



Source : Enquête menée auprès des parties prenantes.

Figure XVIII

Dans quelle mesure le personnel du Département des affaires économiques et sociales a-t-il une compréhension claire de la nature de la phase 3 des réformes et des modalités de son exécution ?



Source : Enquête menée auprès du personnel.

Les directives et la communication du Département en ce qui concerne l'appui aux coordonnateurs résidents demeurent en cours d'élaboration

58. Au moment de l'établissement de la présente évaluation, le Département n'avait pas encore expliqué clairement ce qu'il envisageait de faire pour contribuer à la prestation d'un appui stratégique et technique au système redynamisé des coordonnateurs résidents et à la nouvelle génération d'équipes de pays des Nations Unies. En pratique, restait encore à expliciter de quelle manière le Département s'acquitterait de son rôle moteur en matière de réflexion à l'échelle mondiale, ainsi que la nature de la contribution du Réseau des économistes des Nations Unies à

l'accomplissement des objectifs de développement durable. C'est au sujet de ces deux domaines d'activité cruciaux que les membres du personnel étaient le moins bien informés (voir figure XVIII).

59. Les entretiens et d'autres éléments probants ont fait apparaître que le Département échangeait régulièrement avec certains coordonnateurs résidents au sujet des examens nationaux volontaires. Il a organisé des webinaires avec les coordonnateurs résidents des pays ayant présenté un examen national volontaire en 2019 et en 2020, et une session spéciale y a été consacrée à leur réunion annuelle de 2019. Les autres activités menées à l'appui des coordonnateurs résidents et des équipes de pays des Nations Unies étaient moins avancées. Le Département a recensé plusieurs points d'ancrage pour l'appui aux analyses communes de pays, s'agissant notamment des petits États insulaires en développement, et l'instauration d'un réseau de responsables des données et de statisticiens des Nations Unies qui puisse faciliter l'accomplissement des objectifs de développement durable. À l'occasion d'une réunion à laquelle assistaient des coordonnateurs résidents du monde entier, tenue à New York en novembre 2019, le Département a facilité un dialogue structuré animé par l'Économiste en chef du Département et un certain nombre d'autres hauts responsables : il y a été débattu des modalités grâce auxquelles le Réseau des économistes des Nations Unies pourrait mobiliser les compétences voulues à l'échelle du système pour peser sur certains enjeux cruciaux. Des exemples ont été fournis de quelques activités, encore en phase expérimentale, menées spécifiquement dans cette optique, notamment un cours introductif sur les transformations économiques nécessaires pour un développement durable et une initiative du Réseau d'économistes, à savoir la publication intitulée *Rapport du Réseau des économistes des Nations Unies à l'occasion du soixante-quinzième anniversaire de l'Organisation des Nations Unies : Modeler les tendances de notre époque*. Les quelque 10 coordonnateurs résidents qui assistaient à la réunion ont apprécié cette occasion offerte de dialoguer et ont salué, par exemple, la perspective de pouvoir intégrer dans les analyses communes de pays des analyses économiques combinant les dimensions économique, sociale et environnementale, ce qui deviendrait bientôt une réalité. Plusieurs questions ont été soulevées : le Réseau était-il pleinement opérationnel ? De quelle manière les coordonnateurs résidents pouvaient-ils entrer en contact avec lui ? Les produits de ses activités seraient-ils pris en compte dans les analyses économiques qui étaient déjà partagées avec les gouvernements par, entre autres, le Programme des Nations pour le développement et le Fonds des Nations Unies pour l'enfance ? Les commentaires en retour ont fait apparaître que l'appui apporté par le Département pouvait encore être grandement enrichi.

V. Conclusions

60. Le Département a un rôle crucial à jouer à l'échelle du système des Nations Unies. Il doit exécuter efficacement les activités aussi diverses que multidimensionnelles que lui prescrivent les États Membres et, simultanément, donner effet aux réformes institutionnelles qu'il a prévu d'engager à l'appui de l'accomplissement des objectifs de développement durable. Pour que cette aspiration soit satisfaite et que son rôle soit aussi pertinent que possible, notamment être à l'avant-garde de la réflexion sur les enjeux de portée mondiale, le Département doit forger des partenariats fructueux avec les cinq commissions économiques régionales, l'ensemble des équipes de pays des Nations Unies et d'autres interlocuteurs, à l'intérieur comme à l'extérieur du système des Nations Unies.

61. Le Département a fait la démonstration de sa valeur ajoutée sans équivalent − en raison de son statut d'instance fédératrice au niveau mondial pour les enjeux liés au développement, à commencer par les objectifs de développement durable − en

appuyant l'exécution de nombre de mandats multidimensionnels et en exploitant sa capacité nouvelle de traduire les normes arrêtées au niveau international en activités adaptées aux besoins des États Membres. Il a ainsi mis en œuvre toute une gamme d'activités dans ses trois domaines de travail. Il a pris des mesures destinées à faire progresser la réalisation du Programme 2030, en montrant la voie de l'intégration des dimensions économique, sociale et environnemental à l'appui des initiatives prises par les États Membres aux fins de l'accomplissement des objectifs de développement durable.

62. Il reste encore toutefois beaucoup à accomplir. Il est devenu essentiel de s'attacher davantage à recenser les corrélations possibles entre les activités menées par le Département et d'accorder la priorité à cette démarche, tout comme de renforcer la planification commune des activités à mener avec les partenaires clés. Pour que le Département puisse aller de l'avant, il doit apporter des réponses aux interrogations suivantes, en consultation avec ses principaux partenaires :

a) Quel devrait être spécifiquement le rôle d'appui au développement des capacités joué par le Département, sachant que les commissions économiques régionales et les équipes de pays des Nations Unies assument un rôle similaire, avec de possibles chevauchements ? Le Département est en mesure de mettre à disposition des connaissances précieuses, recueillies à l'échelle mondiale, mais les commissions et les équipes de pays sont en contact plus direct avec le terrain ;

b) Dans la pratique, que recouvre le statut de chef de file de la réflexion menée à l'échelle mondiale, qui est celui du Département ? Comment faire connaître ce rôle et l'assumer de concert avec des principaux partenaires de manière efficace ?

S'il ne prend pas de dispositions complémentaires à ces divers titres, le Département risque de ne pas atteindre son objectif premier, à savoir obtenir les résultats optimaux que sa direction et les autres membres de son personnel s'emploient à rendre possible sans ménager leurs efforts.

VI. Recommandations

63. La Division de l'inspection et de l'évaluation du BSCI formule deux recommandations critiques et trois recommandations importantes, que le Département a acceptées.

Recommandation 1 (critique) (résultats A, B, C, D et E)

64. En tirant profit des améliorations qu'il a rendues possibles et dans les limites de son mandat, le Département devrait encore étoffer son plan stratégique annuel en cours afin qu'il couvre l'ensemble des principales activités menées au niveau des sous-programmes. Outre que devraient y être passés en revue les activités, produits et résultats associés aux sous-programmes, dans le but de définir des priorités à l'échelle du Département, ce document de planification stratégique étoffé devrait présenter :

a) Les nouvelles possibilités concrètes de planification commune des travaux par les divisions du Département (activités, produits), y compris l'appui au titre de réalisations et de résultats escomptés communs ;

b) Des mesures hautement prioritaires pour l'année à venir, déterminées en consultation avec les interlocuteurs compétents des sous-programmes, des commissions économiques régionales et d'autres entités des Nations Unies, notamment afin d'appuyer des approches intégrées de la mise en œuvre des objectifs de développement durable, compte tenu de leurs dimensions économique, sociale et environnementale, ainsi qu'un plan de communication systématique des informations

y relatives aux commissions régionales et aux autres entités des Nations Unies compétentes ;

c) Des mesures hautement prioritaires pour l'année à venir, axées sur les corrélations entre domaines d'activité du Département.

Indicateur de résultat : un plan stratégique étoffé incluant les éléments décrits aux alinéas a) à c) ci-dessus

Recommandation 2 (importante) (résultats D et E)

65. Sachant que le Département est l'organisme hôte du Comité exécutif pour les affaires économiques et sociales et qu'une coordination efficace aux fins de la réalisation du Programme 2030 est cruciale, il devrait exploiter davantage le potentiel du Comité exécutif en tant que mécanisme de coordination efficace entre les entités du Secrétariat pour ce qui est du pilier Développement. En consultation avec les principales parties prenantes, le Département devrait élaborer un plan rendant possible des améliorations, assorti de résultats escomptés clairement explicités, d'un échéancier et d'un mécanisme d'évaluation.

Indicateur de résultat : une proposition d'amélioration du fonctionnement du Comité exécutif pour les affaires économiques et sociales et du Comité exécutif pour les affaires économiques et sociales plus ; des éléments attestant que cette proposition a été communiquée aux principales parties prenantes, notamment le Bureau de la coordination des activités de développement, les commissions économiques régionales et d'autres parties prenantes des Nations Unies, et qu'elle a été publiée

Recommandation 3 (importante) (résultats B et C)

66. Le Département devrait mettre en œuvre pleinement les mesures mentionnées dans sa stratégie de développement des capacités. Il devrait aussi prescrire des activités ou des mécanismes complémentaires visant à :

a) Renforcer le cadre de suivi et d'évaluation de ses travaux de développement des capacités, s'agissant notamment de mesurer, à l'aune des attentes exprimées, les résultats obtenus ;

b) Élargir la portée des évaluations pour que les projets entraînant des dépenses élevées, et notamment la mobilisation de ressources extrabudgétaires, fassent l'objet d'évaluations suffisamment détaillées[22] sur la base de consultations et d'accords révisés avec les donateurs ;

c) Faire en sorte que les enseignements tirés de ces évaluations et des examens connexes soient utilisés et intégrés aux phases de planification et d'élaboration, y compris dans l'optique de la collecte de fonds pour s'assurer de la continuité de l'appui des pays à la réalisation du Programme 2030.

Indicateur de résultat : amélioration du suivi, de la qualité et de la couverture des évaluations, les éléments a) à c) ci-dessus devant être pris en compte

Recommandation 4 (importante) (résultat B)

67. Le Département devrait poursuivre l'amélioration de l'évaluation des résultats escomptés, notamment en développant la diffusion et en renforçant l'utilité de ses

[22] Au paragraphe 77 du document JIU/REP/2014/6, le Corps commun d'inspection précise que les évaluations doivent être financées à hauteur d'une fourchette comprise entre 0,5% et 3 % des dépenses d'une organisation.

produits de recherche et d'analyse. Il devrait accroître la portée et l'utilité de ses publications en procédant à :

a) La réalisation d'une étude dans laquelle soient formulées des recommandations claires et applicables dans la pratique, aux fins de l'amélioration de l'évaluation de la diffusion et de l'utilité des publications du Département ;

b) L'élaboration d'un modèle pour l'évaluation de la portée et de l'utilité des publications du Département, tenant compte des recommandations issues de l'étude ;

c) La réalisation d'examens périodiques des publications du Département sur la base de nouveaux outils, directives et sources, comme indiqué dans le modèle d'évaluation de la portée et de l'utilité des publications du Département.

Indicateur de résultat : capacité renforcée d'évaluer les retombées des publications, à l'aune de celles qui étaient escomptées

Recommandation 5 (critique) (résultat E)

68. Le Département devrait continuer d'élaborer des plans de mise en œuvre et des directives applicables à l'échelle institutionnelle aux fins de l'exécution de la phase 3 de la réforme organisationnelle. Sur cette base, il faudrait continuer à communiquer systématiquement au personnel du Département et aux principales parties prenantes les directives émanant du Secrétaire général adjoint. Les étapes ultérieures de la mise en œuvre de la réforme du Département devraient consister à :

a) Tirer parti des modalités définies pour la prestation d'un appui aux coordonnateurs résidents, à commencer par la diffusion sur une base continue de directives concrètes pour l'appui stratégique et technique fourni par le Département ;

b) Tirer parti des activités en cours d'exécution, avec une note de cadrage faisant clairement état du rôle moteur du Département en matière de réflexion, qui énonce clairement des objectifs et des buts, ainsi que des mesures, des produits escomptés et des mécanismes concrets à l'appui du renforcement de ses travaux dans ce domaine, en décrivant les méthodes choisies pour encourager l'adoption d'approches intégrées de la mise en œuvre des objectifs de développement durable, englobant ses dimensions économique, sociale et environnementale ;

c) Poursuivre l'élaboration de la note de cadrage du Réseau des économistes des Nations Unies pour en faire un cadre de référence en bonne et due forme, assorti d'orientations, à l'intention des principales parties prenantes ;

d) Définir des indicateurs de suivi de la mise en œuvre de la réforme du Département ;

e) Continuer à communiquer les informations y relatives les plus pertinentes au personnel du Département et aux principales parties prenantes.

Indicateur de résultat : un plan de mise en œuvre à l'échelle du Département de la phase 3 des réformes ; des directives connexes à l'intention du personnel et des parties prenantes, prenant en compte les éléments a) à e) ci-dessus.

(*Signé*) Fatoumata **Ndiaye**
Secrétaire général adjoint aux services de contrôle interne
Mars 2021

Annexe I*

Observations reçues du Département des affaires économiques et sociales

Je me réfère à votre mémorandum du 8 mai 2020, dans lequel le projet de rapport du Bureau des services de contrôle interne (BSCI) sur l'évaluation du Département des affaires économiques et sociales a été communiqué. Le Département a conscience de l'importance de l'évaluation et remercie le BSCI pour ses constatations et recommandations détaillées.

Le Département se félicite qu'il y soit fait état de certains de ses principaux atouts, son avantage relatif en matière d'appui aux États Membres et l'optimisation de sa contribution aux objectifs de développement durable et à d'autres activités prescrites y étant mis en relief. À cet égard, il faut souligner que le programme de travail du Département continue d'être guidé par les priorités des États Membres, et notamment par les activités prescrites sur la base des recommandations formulées dans le cadre des processus intergouvernementaux et des conclusions des examens thématiques ou de politique générale consacrés aux enjeux de portée mondiale intéressant le développement.

S'agissant des principaux atouts du Département, il a été constaté que celui-ci avait : a) fait la démonstration de la valeur ajoutée sans équivalent des activités qu'il mène en sa qualité d'instance fédératrice au niveau mondial pour les enjeux liés au développement, notamment les objectifs de développement durable, lui qui appuie l'exécution d'un grand nombre de mandats multidimensionnels ; b) apporté un appui efficace, en facilitant la prise de décisions intergouvernementales, à la progression des États Membres dans la réalisation du Programme de développement durable à l'horizon 2030 ; c) intensifié son action en vue de la concrétisation d'un programme de travail intégré qui permette d'appuyer de manière effective la mise en œuvre du Programme 2030 ; d) amélioré la collaboration transversale, englobant tous les sous-programmes, ainsi qu'avec les entités du système des Nations Unies ; e) renforcé certaines dispositions et pris des mesures aux fins de la mise en œuvre de sa réforme institutionnelle à l'appui de la réalisation du Programme 2030.

Le Département prend note des difficultés recensées dans le rapport d'évaluation, qui sont autant de possibilités offertes de renforcer encore la qualité de l'exécution par le Département du programme de travail qui lui est prescrit.

Le Département a examiné avec soin le rapport et, à la suite de délibérations et d'échanges avec l'équipe du BSCI, s'agissant notamment des recommandations formulées, se félicite des constatations et des indications contenues dans l'évaluation. Il se prépare à soumettre au BSCI un plan d'action détaillé tirant parti des activités déjà en cours d'exécution en réponse à ces recommandations.

Le Département accepte les recommandations formulées dans le présent rapport d'évaluation et souhaite ajouter les observations suivantes à leur sujet :

Recommandation 1 : Le Département poursuivra l'alignement des processus de planification stratégique existants, en prenant en considération les priorités, activités, réalisations escomptées et résultats communs à l'ensemble des sous-programmes, notamment les activités menées en commun avec les commissions économiques

* Dans la présente annexe, le Bureau des services de contrôle interne donne à lire l'intégralité des observations reçues du Département des affaires économiques et sociales. Cette pratique découle de la résolution 64/263 de l'Assemblée générale, conformément à la recommandation formulée par le Comité consultatif indépendant pour les questions d'audit. Les observations en question ont été reproduites en l'état.

régionales et d'autres entités des Nations Unies. Les mesures proposées resteront adossées aux activités prescrites au Département, notamment celles qui répondent aux besoins et aux priorités définis dans le cadre des processus intergouvernementaux, ainsi qu'aux règles et réglementations applicables à l'échelle du Secrétariat s'agissant de la planification et de la budgétisation des programmes, en continuant de s'en remettre aux canaux de communication traditionnels.

Recommandation 2 : Le Département entretiendra un dialogue continu avec les entités membres du Comité exécutif pour les affaires économiques et sociales et du Comité exécutif pour les affaires économiques et sociales plus, pour une meilleure coordination des processus intergouvernementaux, s'agissant en particulier des produits analytiques. En outre, un indicateur de résultats pourra inclure les activités interorganisations prévues au titre du Programme 2030 qui intéressent le Département.

Recommandation 3 : Outre la pratique existante, le Département, par l'entremise de son Bureau de la gestion des programmes de développement des capacités, procèdera à l'examen et assurera le suivi de l'application des directives relatives à la planification et à la gestion des évaluations de projet de développement des capacités. Il actualisera les directives en question de manière à améliorer le suivi, la qualité et la couverture des évaluations. Il envisagera, le moment venu, l'adoption d'autres mesures.

Recommandation 4 : Le Département a déjà entrepris d'évaluer l'incidence de ses publications. Cela aura pour effet de renforcer sa capacité de déterminer si elles ont les effets escomptés, avec le concours de divers partenaires de premier plan.

Recommandation 5 : Le Département a déjà enregistré des avancées notables dans la mise en œuvre de sa réforme. Son fascicule pour 2020 en décrit les grandes lignes, et le Département abordera 2020 doté de nouvelles approches et de nouvelles structures redynamisées. Il continuera de communiquer des mises à jour à cet égard dans le cadre de rapports sur la réforme établis à l'intention du Secrétaire général. En 2021, la mise en œuvre sera bien avancée ; on procédera alors à son évaluation minutieuse et on réfléchira aux améliorations encore possibles.

Pour conclure, je souhaite remercier en particulier Juan Carlos Pena, Ellen Vinkey et les autres membres de l'équipe de projet du BSCI. Nous avons beaucoup apprécié leur professionnalisme, leur excellent esprit de collaboration et le temps précieux qu'ils nous ont consacré pour nous guider tout au long de ce processus. Sur la base des constatations de l'évaluation, le Département continuera de s'employer à exercer au mieux son rôle, sans équivalent, dans la sphère du développement, notamment dans les domaines de l'appui aux instances intergouvernementales, et demeurera à la pointe de la réflexion sur les principaux enjeux de politique générale de portée mondiale.

Annexe II

Documents issus des travaux des instances intergouvernementales en 2018, intéressant chacune des divisions sélectionnées pour l'évaluation

Division		*Groupe de travail/conférence/forum*
Division du développement social inclusif	Assemblée générale	**Deuxième Commission** Activités relatives à la troisième Décennie des Nations Unies pour l'élimination de la pauvreté (A/RES/73/246) **Troisième Commission** Suite donnée au Sommet mondial pour le développement social et à la vingt-quatrième session extraordinaire de l'Assemblée générale (A/RES/73/141) Suivi du vingtième anniversaire de l'Année internationale de la famille et ses prolongements (A/RES/73/144) Développement sans exclusion pour et avec les personnes handicapées (A/RES/73/142) Droits des peuples autochtones (A/RES/74/156) Suite donnée à la deuxième Assemblée mondiale sur le vieillissement (A/RES/73/143)
	ECOSOC	Organisation des travaux et méthodes de travail futures de la Commission du développement social (E/RES/2018/3) Aspects sociaux du Nouveau Partenariat pour le développement de l'Afrique (E/RES/2018/4) Troisième cycle d'examen et d'évaluation du Plan d'action international de Madrid de 2002 sur le vieillissement (E/RES/2018/6) Stratégies d'élimination de la pauvreté visant à parvenir à un développement durable pour tous (E/RES/2018/5) Décisions de l'Instance permanente sur les questions autochtones
	Décisions de la Conférence des États parties à la Convention relative aux droits des personnes handicapées	
Division des objectifs de développement durable	**Assemblée générale**	**Deuxième Commission** Les technologies agricoles au service du développement durable (A/RES/74/215) Mise en œuvre d'Action 21, du Programme relatif à la poursuite de la mise en œuvre d'Action 21 et des textes issus du Sommet

Division		*Groupe de travail/conférence/forum*
		mondial pour le développement durable et de la Conférence des Nations Unies sur le développement durable (A/RES/73/227)
		Suivi et application des Modalités d'action accélérées des petits États insulaires en développement (Orientations de Samoa) et de la Stratégie de Maurice pour la poursuite de la mise en œuvre du Programme d'action pour le développement durable des petits états insulaires en développement (A/RES/73/228)
		Sauvegarde du climat mondial pour les générations présentes et futures (A/RES/73/232)
		Garantir l'accès de tous à des services énergétiques fiables, durables et modernes, à un coût abordable (A/RES/73/236)
		Harmonie avec la nature (A/RES/73/235)
		Développement agricole, sécurité alimentaire et nutrition (A/RES/73/253)
		Lutte contre les tempêtes de sable et de poussière (A/RES/73/237)
		Examen approfondi à mi-parcours des activités relatives à la Décennie internationale d'action sur le thème « L'eau et le développement durable » (A/RES/73/226)
		Vers le développement durable de la mer des Caraïbes pour les générations présentes et à venir (A/RES/73/229)
		Incidence de l'évolution rapide de la technique sur la réalisation des objectifs et cibles de développement durable (A/RES/73/17)
Division de statistique	**Conseil économique et social**	Cadre stratégique sur l'information et les services géospatiaux en cas de catastrophe (E/RES/2018/14*)
		Décisions de la Commission de statistique
		Décisions du Comité d'experts sur la gestion de l'information géospatiale à l'échelle mondiale
Division des politiques et de l'analyse économiques	**Assemblée générale**	Deuxième Commission
		Vers un nouvel ordre économique international (A/RES/73/240)
		Sortie de pays de la catégorie des pays les moins avancés (A/RES/73/133)
		Rapport du Comité des politiques de développement sur les travaux de sa vingtième

Division		*Groupe de travail/conférence/forum*
	Conseil économique et social	session (résolution 2018/27 du Conseil économique et social) Programme d'action en faveur des pays les moins avancés pour la décennie 2011-2020 (résolution 2018/26 du Conseil économique et social)
Déclaration ministérielle issue du débat de haut niveau tenu par le Conseil économique et social à sa session de 2018 sur le thème intitulé « Du niveau mondial au niveau local : appuyer l'édification de sociétés viables et résilientes en milieux urbain et rural » (E/HLS/2018/1)		