JIU/REP/83/6

Deuxième rapport sur l'élaboration d'une réglementation du cycle de planification, programmation et évaluation à l'ONU

Etabli par

Maurice Bertrand

Corps Commun d'Inspection

Corps Commun d'inspection

Genève
Avril 1983

JIU/REP/83/6
(Français seulement)

CORRIGENDUM

1. Page 2 : Eliminer la note 1/ en bas de page.

2. Page 15, paragraphe 42 : Modifier la quatrième phrase du paragraphe (8è ligne) comme suit :

   "Il est indiqué, en outre, au paragraphe 69 du rapport, que dans le cas de DIESA, le travail effectué pour établir un système d'évaluation interne et des directives pour son utilisation a été lent parce que les ressources existantes ont été affectées à des tâches concurrentielles".

JIU/REP/83/6

DEUXIEME RAPPORT SUR L'ELABORATION D'UNE REGLEMENTATION DU CYCLE DE PLANIFICATION, PROGRAMMATION ET EVALUATION A L'ONU

par

Maurice Bertrand

Corps commun d'inspection

Corps commun d'inspection

Genève,
Avril 1983

DEUXIEME RAPPORT SUR L'ELABORATION D'UNE REGLEMENTATION DU CYCLE DE PLANIFICATION, PROGRAMMATION ET EVALUATION A L'ONU

Chapitre I - Le problème

1. Le Corps commun d'inspection, qui est associé depuis près de 15 ans par de nombreux rapports, aux processus d'élaboration des méthodes de planification, de programmation et d'évaluation, a présenté, l'an dernier, dans son rapport A/37/460 du 20 septembre 1982, ses recommandations au sujet de l'élaboration du Règlement sur le cycle de planification.

2. Par sa résolution 37/234 en date du 21 décembre 1982, l'Assemblée générale a adopté le projet de Règlement, après l'avoir modifié sur quelques points et complété par un préambule, tenant ainsi compte d'une partie importante des recommandations du Corps commun d'inspection. Elle a, par la même résolution, "prié le Secrétaire général :

- de publier les Règles en application du dit Règlement et de soumettre ces Règles au CPC lors de sa 23ème session et à l'Assemblée générale lors de sa 38ème session.

- de faire des observations sur les recommandations du Corps commun d'inspection concernant le Règlement, dont il n'a pas encore été tenu compte dans ce Règlement pour que le CPC les examine à sa 23ème session".

- elle a prié, enfin, le CPC "de faire rapport à l'Assemblée générale sur la nécessité de modifier le Règlement régissant la planification du programme et le Règlement financier, compte tenu des recommandations du Corps commun d'inspection et des observations y relatives du Secrétaire général, et compte tenu également des délibérations de la 5ème Commission de l'Assemblée générale sur cette question lors de sa 37ème session".

3. La mise au point définitive du Règlement et des Règles devrait donc être faite à la 23ème session du CPC, à la session d'été du Conseil Economique et Social et être approuvée à la 38ème session de l'Assemblée générale. En vertu des pratiques de coopération en ce domaine, établies depuis longtemps entre le Corps commun d'inspection et le Secrétariat, le texte du projet de rapport du Secrétaire général sur les Règles a été communiqué au Corps commun d'inspection. Après en avoir discuté avec les représentants du Secrétariat, il a paru indispensable à l'auteur du rapport A/37 460 de compléter la contribution du Corps commun d'inspection à l'exercice d'élaboration du Règlement et des Règles, en présentant quelques observations complémentaires sur les documents soumis à l'examen et à l'approbation de l'Assemblée générale.

4. La raison essentielle de cette contribution complémentaire est que la conception qui a présidé à l'élaboration du projet de Règles par le Secrétariat est nettement différente de celle que le Corps commun d'inspection pense que l'on aurait dû adopter pour refléter fidèlement la volonté de l'Assemblée générale telle qu'elle s'exprime, notamment dans le texte du Règlement. Le débat à ce sujet porte sur un problème fondamental qui n'est autre que la définition du rôle que l'on entend faire jouer au cycle de planification et, notamment, au plan à moyen terme lui-même, à son Introduction et à l'évaluation. Plus précisément encore, la question consiste à déterminer si les instruments du cycle de planification doivent être seulement des instruments de gestion ou être aussi, en plus de leur fonction d'aide à la gestion, des instruments de réflexion.

5. Le rapport du Secrétaire général ne traîte pas de ce problème, mais les règles qu'il propose s'inspirent clairement de l'idée que le Plan n'est qu'un instrument de gestion et non un instrument de réflexion. Sans doute, est-il exact que la pratique des organes intergouvernementaux a été jusqu'à maintenant d'utiliser principalement le Plan à moyen terme comme un instrument servant au Secrétariat à faire des propositions formelles aux Etats membres sur le travail futur de l'organisation, en application des mandats reçus et pour permettre à l'Assemblée générale de réagir sur ces propositions. Toutefois, la pratique suivie n'a pas permis, jusqu'ici, d'intéresser suffisamment à l'avance à cette préparation ni le Conseil Economique et Social, ni la CNUCED, ni les grandes commissions de substance de l'Assemblée générale, alors que l'on considérait, par ailleurs, que les orientations et la stratégie à moyen terme des Nations Unies étaient définies par ces mêmes organes, mais avec d'autres méthodes.

6. Or, le problème essentiel consiste à déterminer si toute l'entreprise de mise en place d'un cycle de planification, programmation et évaluation aux Nations Unies n'a pas justement pour objet de modifier une situation non satisfaisante, en améliorant le type de document que le Secrétariat présente aux Etats membres, au moment où ils déterminent les stratégies, les objectifs et les mandats donnés au Secrétaire général.

7. Dans la mesure où le projet de Règles contenu dans le rapport du Secrétaire général contribue, selon nous, davantage à stabiliser la situation actuelle qu'à la modifier, il nous a paru nécessaire d'indiquer, de façon très claire, au Comité du programme et de la coordination, au Conseil Economique et Social et à l'Assemblée générale les réserves que nous avons au sujet du projet de Règles et le sens dans lequel le projet devrait être modifié.

8. Ce rapport traîtera donc :

a) de la conception du cycle de planification-programmation-évaluation telle qu'elle résulte des délibérations et des résolutions adoptées par l'Assemblée générale, et du sens dans lequel, en conséquence, la situation actuelle devrait être modifiée;

b) des modifications précises qu'il conviendrait d'apporter au projet de Règles actuellement soumis à l'examen du CPC et de l'Assemblée générale;

c) enfin, des études complémentaires qu'il conviendrait, peut-être, d'effectuer pour que le cycle de planification puisse être utilisé pleinement par tous les organes intergouvernementaux.

1/ Traduction officieuse effectuée par l'auteur du rapport.

Chapitre II - La nécessité de modifier la situation actuelle

9. Il ne saurait faire aucun doute que l'Assemblée générale a souhaité et demandé que le cycle de planification, et en particulier, l'Introduction du Plan à moyen terme, le Plan à moyen terme lui-même et l'évaluation servent comme instruments de réflexion sur les objectifs de l'Organisation au niveau le plus élevé et comme instruments de définition des priorités. Les résolutions et le Règlement déjà adoptés par l'Assemblée générale sont, à cet égard, parfaitement clairs :

a) le préambule du Règlement indique que le but du cycle de planification est de :

"a) soumettre tous les programmes de l'Organisation à des révisions périodiques approfondies;

b) faciliter la réflexion préalable sur les choix nécessaires entre les divers types d'action possibles, compte tenu de toutes les conditions qui existent;

c) associer à cette réflexion tous les participants à l'action de l'Organisation, en particulier, les Etats Membres et le Secrétariat;

(...)

i) évaluer périodiquement les résultats obtenus, afin de déterminer s'ils confirment la validité des orientations choisies ou afin de remanier les programmes en fonction d'orientations différentes".

b) le rôle de l'Introduction du Plan à moyen terme est défini par l'Art. 3.7 du Règlement d'une manière suffisamment claire pour qu'elle apparaisse comme étant essentiellement un instrument de réflexion. "Elément clé faisant partie intégrante du processus de planification", faisant "ressortir, de manière coordonnée, les grandes orientations du Système des Nations Unies" indiquant "les objectifs et la stratégie à moyen terme" et "les propositions du Secrétaire général relatives à l'ordre de priorité";

c) le Plan à moyen terme lui-même est, selon l'Art. 3.3 "la principale directive de politique générale de l'Organisation";

d) enfin, l'évaluation a pour objet, selon l'Art. 6.1 :

"a) de déterminer aussi systématiquement et objectivement que possible l'intérêt, l'efficacité, la productivité et l'effet des activités de l'Organisation eu égard à leurs objectifs;

b) de permettre au Secrétariat et aux Etats Membres de réfléchir de façon systématique aux moyens d'accroître la productivité des grands programmes de l'Organisation en en changeant la teneur et, au besoin, en en modifiant les objectifs".

10. Cet ensemble de citations nous a paru nécessaire pour bien montrer que l'Introduction du Plan, le Plan à moyen terme lui-même et l'évaluation avaient bien été conçus par l'Assemblée générale comme des instruments de réflexion et de définition des objectifs de l'Organisation, au niveau des grands programmes eux-mêmes, ainsi que de définition des priorités au niveau des grands programmes et des programmes.

11. Il est exact que cette volonté clairement exprimée par l'Assemblée générale ne s'est pas encore traduite dans les faits. Plusieurs rapports du Corps commun d'inspection portant sur la planification, la programmation et l'évaluation se sont

efforcés d'expliquer en quoi la situation actuelle était, à cet égard, non satisfaisante et de définir les efforts qu'il serait nécessaire de faire pour la modifier. Divers progrès ont été faits, mais il est bien exact que l'on reste encore très loin d'avoir atteint une situation satisfaisante.

12. Le Corps commun d'inspection a, en effet, notamment indiqué à cet égard :

a) dans son rapport sur la planification à moyen terme à l'Organisation des Nations Unies, de mars 1970 (A/34/84), qu'il existait une crise de la planification à l'ONU, que le moyen essentiel pour la résoudre consistait en l'établissement d'une structure de programmes par objectifs, qu'à cet effet les exposés de politique des grands programmes (recommandation 5 du rapport) devaient être construits suivant un plan qui permette une identification satisfaisante des objectifs; enfin, que l'Introduction du Plan à moyen terme devait être établie dans l'intention d'aider les Etats membres à définir les priorités (recommandation 6);

b) dans son rapport de l'année dernière sur l'élaboration d'une règlementation du cycle de planification à l'ONU (A/37/460) du 20 septembre 1982, le Corps commun d'inspection a répété que la situation de mise en place de la réforme du cycle de planification n'était toujours pas satisfaisante, que "la méthodologie si patiemment établie n'était ni bien comprise, ni correctement appliquée", que "l'exercice de planification actuel aboutissait à des résultats qui ne correspondent pas aux espoirs qui y avaient été placés et qu'il était indispensable d'en réviser la conception d'ensemble", que "l'uniformisation de la présentation de tous les types de programmes ou d'activités, et la forme imposée pour la rédaction des textes explicatifs des sous-programmes" représentaient les défauts principaux du Plan actuel; enfin, que le potentiel de l'instrument appelé Introduction du Plan à moyen terme :"n'avait pas encore été apprécié exactement au sein du Secrétariat". Tout le Chapitre I de ce rapport était consacré à expliquer le caractère non satisfaisant de la situation actuelle et à en diagnostiquer les raisons;

c) enfin, la série des rapports sur les problèmes d'évaluation à l'ONU a répété régulièrement qu'il n'y avait pas encore de véritable systéme d'évaluation et que des progrès très importants restaient à faire.

13. Il est exact, au surplus, que les Commissions de l'Assemblée générale qui traîtent de problèmes de substance n'ont pas réellement considéré et discuté le projet de Plan à moyen terme, bien qu'il leur ait été envoyé. Il est donc correct de dire que "les orientations de la stratégie au niveau des grands programmes sont déterminés par d'autres instruments que le Plan à moyen terme", mais ceci ne signifie pas qu'il soit souhaitable qu'il en soit ainsi, ni que l'attitude adoptée par les commissions de substance de l'Assemblée générale démontre que le Plan à moyen terme ne doive pas servir d'instrument de réflexion. Il en serait, sans doute allé, en effet, différemment :

- si l'intégration de l'examen du Plan à moyen terme dans l'ordre du jour de ces Commissions avait été proposé par le Secrétariat en temps utile et non au tout dernier moment,

- si le Plan à moyen terme avait été réellement conçu comme un instrument de réflexion sur les programmes, avec des exposés introductifs, réellement significatifs pour chaque grand programme conduisant à des décisions sur les choix entre divers types possibles de sous-programmes,

- si l'intérêt qu'il y avait pour une commission de substance à contribuer réellement à la définition "de la principale directive de politique de l'Organisation" avait été correctement expliqué.

14. En réalité, l'actuel Plan à moyen terme 1984-1989, qui a été finalement adopté par l'Assemblée générale, n'est pas seulement un instrument "encore imparfait" suivant l'expression employée dans le rapport du Secrétaire général. Il n'est, en réalité, ni un instrument de réflexion, ni un bon instrument de gestion. Ces deux aspects sont, en effet, complémentaires :

- disposer d'un bon instrument de gestion à ce niveau signifie, en effet, que l'on dispose d'objectifs clairs, précis et raisonnablement accessibles pour chacun des programmes dont le Secrétariat de l'Organisation a la charge, afin que ces programmes puissent servir de cadre aux activités définies dans le budget-programme et dans les plans de travail de chaque unité et que l'on puisse contrôler leur bonne exécution et évaluer les résultats obtenus par leur intermédiaire,

- disposer d'un instrument de réflexion signifie que l'on rassemble toutes les informations et analyses nécessaires pour choisir, parmi les divers objectifs possibles du Secrétariat de l'Organisation, ceux qui correspondent le mieux aux moyens détenus par l'Organisation pour aider à la réalisation des objectifs des Etats membres eux-mêmes et pour les définir de la manière la plus claire et la plus précise possible.

Ceci veut dire que le Plan à moyen terme ne peut pas être un bon instrument de gestion s'il n'est pas d'abord un bon instrument de réflexion.

15. En définitive, on peut résumer la situation actuelle en disant que la lacune fondamentale dans la manière dont le Secrétariat de l'Organisation alimente la réflexion des Etats membres au sujet de la définition des programmes de l'Organisation, n'est pas encore comblee. La masse des documents qui sont fournis aux organes intergouvernementaux apporte aux Etats membres soit des informations générales sur les types de problèmes qui concernent les Etats membres eux-mêmes, soit des justifications ou des propositions d'activités de l'Organisation dans le cadre des orientations définies par les organes intergouvernementaux. Ce qui manque essentiellement, c'est un type de document qui fasse le lien entre les orientations d'ensemble et la conception du programme des diverses unités. Or, les instruments du cycle de planification, et notamment le plan à moyen terme lui-même, son Introduction et les rapports d'évaluation ont été conçus pour répondre justement à ce besoin, plus exactement même au double besoin :

- de méthodes précises d'analyse pour faciliter le choix par les Etats membres, pour les grands programmes et les programmes, entre les divers objectifs possibles du Secrétariat,

- de confrontation entre l'ensemble des objectifs ainsi définis pour permettre de dégager les priorités de l'Organisation.

Le fait qu'ils ne soient pas suffisamment utilisés à cette fin doit être considéré comme regrettable et ne saurait, en aucune manière, constituer un argument en faveur du maintien du status quo.

16. En fait, les objectifs essentiels de l'institution du cycle de planification ne seront pas atteints :

- tant que le Plan à moyen terme n'exposera pas, par une méthode rigoureuse et systématique, comment les secrétariats sont arrivés à définir le contenu des grands programmes et des programmes, c'est-à-dire à identifier les sous-programmes qui les constituent, et tant qu'un plan ainsi conçu, c'est-à-dire constitué, pour l'essentiel, d'exposés explicatifs de grands programmes décrivant systématiquement le cheminement suivi, ne servira pas de base aux délibérations des organes intergouvernementaux qui traîtent des problèmes de substance,

- et tant que l'Introduction du Plan à moyen terme et le Plan à moyen terme lui-même ne sont pas construits, au moins en ce qui concerne les programmes économiques et sociaux, de manière à permettre au Conseil Economique et Social et à l'Assemblée générale, de définir les priorités de l'Organisation.

17. On doit, à cet égard, faire une comparaison entre les méthodes suivies :

- par l'Organisation pour l'établissement de la Stratégie internationale du développement à un rythme décennal, mais avec une révision et évaluation prenant place au bout des cinq premières années,

- et les méthodes suivies pour l'élaboration sexennale du Plan à moyen terme chargé de définir, pour cette période, les objectifs et les programmes de l'Organisation.

18. Alors qu'à l'élaboration de la stratégie sont associés étroitement les grandes Commissions et les organes intergouvernementaux qui traîtent des problèmes de substance, ainsi que les autres Organisations du Système des Nations Unies pour les domaines de leur compétence, et que cet exercice de préparation et celui d'examen et d'évaluation, permettent au moins, d'essayer d'intégrer les orientations des politiques des pays membres et des diverses Organisations en matière de développement, l'élaboration du plan à moyen terme reste, jusqu'à maintenant, considérée comme un exercice formel dans lequel seuls le Comité du programme et de la coordination, le Conseil Economique et Social, pour une brève partie d'une session d'été, et la Cinquième Commission de l'Assemblée générale sont réellement associés. Tout se passe comme si le programme de l'Organisation n'était pas considéré comme suffisamment important pour qu'il mobilise, autour de la définition de son Introduction et de l'élaboration des textes du Plan à moyen terme, toutes les parties intéressées, ou comme si effectivement, la définition de ces programmes se faisait "autrement", c'est-à-dire sans méthode précise et en ordre dispersé. La différence d'attention portée aux deux types d'exercice n'est pourtant pas réellement justifiée et il serait, sans doute, utile de reconsidérer les procédures concernant le second.

19. Enfin, il faut aussi noter que l'évaluation ne pourra rendre le service que l'on attend d'elle tant que la conception du Plan à moyen terme ne permettra pas de définir clairement les objectifs. Il faut, à cet égard, se souvenir que :

- l'évaluation est extrêmement difficile quand les objectifs sont mal définis,

- l'évaluation n'a de sens que si elle permet de tirer des leçons pour l'avenir, non seulement sur le plan de l'efficacité des sous-programmes en fonction des objectifs qui leur ont été assignés, mais encore au niveau des choix des types de sous-programmes possibles.

20. En définitive, il reste beaucoup à faire pour que la situation actuelle, en ce qui concerne la conception du plan à moyen terme et de son Introduction, et l'usage qui est fait de ces documents pour une meilleure définition des programmes de l'Organisation, se rapproche de ce que l'Assemblée générale a demandé dans les Articles du Règlement cités au paragraphe 9 ci-dessus. Il me paraît évident qu'il est indispensable, pour cela, qu'à l'avenir :

a) les méthodes de préparation de l'Introduction du Plan à moyen terme soient établies de manière à ce que ce document réponde à la définition qui en est donnée dans l'Art. 3.7 du Règlement;

b) le contenu du Plan à moyen terme comprenne, pour l'essentiel, des exposés stratégiques pour chaque grand programme et programme aboutissant à expliquer, justifier et permettre la discussion et le choix, par les Etats membres, des objectifs proposés par le Secrétariat de l'Organisation, c'est-à-dire le choix des sous-programmes;

c) le Plan à moyen terme serve de base aux travaux des organes intergouvernementaux qui décident du contenu des programmes de l'Organisation;

d) l'évaluation puisse porter, non seulement sur les conditions dans lesquelles ont été exécutés les sous-programmes, mais aussi sur la relation entre les objectifs de l'Organisation, définis au niveau des programmes et des grands programmes et le choix des divers sous-programmes.

21. Encore faudrait-il, pour qu'il en aille ainsi, que les Règles qui traduisent en directives plus précises les Articles du Règlement ne s'opposent pas à ces modifications indispensables des pratiques qui ont été suivies jusqu'ici. Or, l'examen des Règles proposées par le rapport du Secrétaire général fait apparaître qu'elles obéissent à une conception de l'Introduction, du Plan à moyen terme et de l'évaluation qui est tout à fait différente de celle qui nous paraît résulter des textes adoptés par l'Assemblée générale.

Chapitre III - Examen du projet de Règles

22. Le projet actuel de Règles proposé dans le rapport du Secrétaire général repose, pour une très large part, sur l'idée que le niveau essentiel de réflexion et d'explication est celui du sous-programme. L'adoption d'une telle base conceptuelle est, selon nous, contraire aux dispositions du Règlement que nous avons citées au paragraphe 9 ci-dessus. Elle aboutit, en tout cas, à empêcher que le Plan à moyen terme soit un instrument de réflexion aidant les Etats membres et le Secrétariat, à définir du mieux possible les objectifs de l'Organisation.

23. En d'autres termes, la différence de conception qui existe entre le Secrétariat et le Corps commun d'inspection se traduit essentiellement par la question suivante :

Les exposés les plus importants et les plus intéressants dans le Plan à moyen terme doivent-ils être :

a) les exposés explicatifs de grands programmes justifiant le choix des objectifs et donc des sous-programmes?

b) ou les exposés explicatifs propres à chaque sous-programme décrivant comment l'objectif choisi pour le sous-programme sera atteint?

24. Pour le Corps commun d'inspection, c'est la reponse a) qui est la bonne, pour le Secrétariat, la réponse b). Sans doute aussi, les deux réponses pourraient-elles être combinées; mais, compte tenu du fait que le Plan doit avoir un volume raisonnable pour être lisible, il est nécessaire de faire un choix quant à l'importance à accorder aux deux types de développements. Le choix actuel du Secrétariat néglige les développements stratégiques de type a) (grands programmes et programmes), c'est-à-dire supprime, selon nous, l'essentiel de l'intérêt du Plan à moyen terme.

25. La définition du terme "stratégie" proposée à l'annexe du rapport est la suivante :

> Stratégie de programme :"La stratégie d'un programme est une suite de moyens d'action qui doivent être mis en oeuvre afin d'atteindre l'objectif".

Cette définition est à rapprocher de celle des mots "programme" et "sous-programme", fournis, par ailleurs, dans la même annexe. Il y apparaît que le sous-programme est le seul terme qui soit relié au mot "objectif"; la définition du mot stratégie qui est ici fournie, s'applique donc, en réalité, plutôt au sous-programme qu'au programme. Cette définition pourrait être conservée, mais devrait être appliquée au terme "stratégie de sous-programme". Il conviendrait alors de compléter cette définition par une autre qui s'applique au grand programme et au programme, et qui pourrait être ainsi libellée :

> "Stratégie de grand programme et/ou de programme : la stratégie d'un grand programme ou d'un programme consiste en l'analyse des raisons du choix des objectifs du Secrétariat de l'Organisation et des sous-programmes destinés à les atteindre. Cette analyse tient compte de la situation mondiale dans le secteur considéré, des problèmes qui sont identifiés, des contributions apportées à la solution de ces problèmes par les Etats membres eux-mêmes et par les autres Organisations internationales, y compris celles du Système des Nations Unies, des raisons de choisir, pour l'ONU, tel ou tel type de contribution, à la solution de ces problèmes, de préférence à d'autres".

26. D'autre part, la définition du mot "programme" qui est proposée dans la même annexe du rapport appelle aussi quelques commentaires. Par la résolution 34/164 de 1979, l'Assemblée générale a approuvé le glossaire des termes d'évaluation proposés par le Corps commun d'inspection et a recommandé son usage pour l'ensemble du Système des Nations Unies. Or, dans ce glossaire, le terme programme est ainsi défini :

> "Ensemble organisé d'activités, de projets, de processus ou de services visant à atteindre des objectifs définis".
>
> (Le programme peut se rapporter à une région géographique, à une fonction ou à un secteur d'activités. Les organismes des Nations Unies classent les programmes selon une hiérarchie à quatre échelons : grands programmes, programmes, sous-programmes et éléments de programmes).

Cette définition, qui a l'avantage d'établir une relation entre l'organisation d'un ensemble d'activités et les objectifs à atteindre, n'est pas incompatible avec la définition proposée dans l'annexe du rapport du Secrétaire général. Elle devrait, toutefois, être rappelée dans l'annexe, le texte de la définition proposée par le Secrétariat devant être précédée des mots "pour l'usage du mot dans le cadre du Plan à moyen terme...".

27. La formulation des Règles concernant le Plan à moyen terme et son Introduction, en application des Art. 3.1 à 3.12 du Règlement :

a) laisse dans le vague, en renvoyant à des instructions détaillées qui seront publiées ultérieurement, la manière dont le plan serait conçu (Règle 103.1 "des instructions seront publiées en accord avec le présent Règlement et les Règles...");

b) interprète délibéremment les termes "objectif à moyen terme" et "stratégie" utilisé dans le Règlement (Art. 3.3) comme ne concernant que les sous-programmes (Règle 103.3 "dans les sous-programmes proposés, dans le plan à moyen terme, etc.") sans traîter ni des objectifs de grand programme et de programme, ni des stratégies expliquant le choix des objectifs du Secrétariat et des sous-programmes correspondants;

c) décide de distribuer, à divers comités intergouvernementaux ou d'experts, les diverses parties du Plan, empêchant ainsi une analyse préparatoire d'ensemble des priorités des programmes par le Comité du programme et de la coordination (Règle 103.5, les propositions du Plan à moyen terme pour les services organiques étant traitées par le CPC et le CCQAB, pour les services communs par le CCQAB et pour les services des conférences par le CCQAB et le Comité des conférences);

d) décide encore que le sous-programme sera la principale unité d'analyse, d'examen et d'évaluation dans le système de planification et de programmation des Nations Unies (Règles 103.6, paragraphe d) et 3(iii)) et ne définit pas de contenu précis pour les exposés introductifs des grands programmes et des programmes (Règle 103.6, d), (i) et (ii);

e) ne fournit aucune précision complémentaire sur les méthodes de préparation de l'Introduction du Plan à moyen terme (Règle 103.7);

f) ne prévoit, enfin, aucun lien entre l'Introduction du plan à moyen terme et le processus de préparation du plan qui commence au niveau des unités (les "directeurs de programme préparent le projet de leur portion de plan" (Règle 103.12) sans qu'il y ait d'orientation générale fournie par le Secrétaire général pour la conception de ces diverses parties et les priorités établies entre elles).

28. Les Règles ou paragraphes de Règles qui viennent d'être mentionnés devraient, à notre avis, être conçus d'une manière différente. Nous indiquons ci-dessous les formulations qui nous paraitraient, à cet égard, en accord avec l'esprit et la lettre du Règlement. Afin de fournir une description cohérente de ce que doit contenir le projet de Plan à moyen terme, il nous semblerait plus clair de ne pas disperser cette description entre les Règles 103.1, 103.3 et 103.6. Il faudrait fusionner en une seule Règle, qui pourrait être une nouvelle Règle 103.6, la description du contenu des exposés descriptifs de grand programme, de programme et de sous-programme, pour les différents types d'activités que le Règlement demande de distinguer : les activités organiques (une attention spéciale étant à porter aux activités continues) et les activités de service.

29. Le contenu de cette nouvelle Règle pourrait s'inspirer du texte suivant 2/ :

"a) Chaque grand programme dans le Plan doit être présenté dans un chapitre séparé. Les soumissions seront faites en fonction d'une liste de grands programmes établie par le Secrétaire général. Les grands programmes, pour les activités de service, seront :

- le service de l'information publique,
- les services administratifs et financiers (à l'exclusion du personnel),
- le service du personnel,
- le service des conférences.

b) Pour les activités organiques :

1. Au niveau des grands programmes et des programmes, des stratégies fourniront l'explication du choix des objectifs proposés pour le Secrétariat de l'Organisation en exposant :

(i) la situation mondiale dans le secteur considéré, et la problématique qui en résulte pour la Communauté internationale;

(ii) les principes d'action résultant des résolutions de l'Assemblée générale ou des organes intergouvernementaux compétents, le rappel des mandats qui ont été définis et une formulation claire des objectifs des Etats membres pour l'activité intergouvernementale en ce domaine;

2/ Nous soulignons les propositions nouvelles par rapport au texte proposé dans le rapport du Secrétaire général.

(iii) un rappel rapide de l'historique des efforts déjà accomplis par les Etats membres, par le Système des Nations Unies et par l'ONU;

(iv) une explication de la division des activités de l'Organisation entre les unités chargées des divers programmes et du caractère spécifique de chacun d'eux;

(v) l'identification des contributions possibles que pourrait apporter l'ONU en ce domaine, compte tenu des moyens mis à sa disposition et des analyses faites dans les paragraphes (i), (ii) et (iii) précédents;

(vi) la formulation des objectifs proposés par le Secrétaire général pour le Secrétariat de l'Organisation, et l'exposé des choix ainsi faits parmi les diverses options possibles identifiees au paragraphe précédent.

Les objectifs du Secrétariat ainsi proposés identifient :

- Les fonctions ou activités continues assumées par l'Organisation,

- Les objectifs à délai déterminé.

La répartition des divers paragraphes prévus ci-dessus, entre les exposés introductifs de grand programme et les exposés de programme, sera déterminée par concertation entre les Directeurs des programmes faisant partie d'un même grand programme.

Au niveau de chaque grand programme, seront fournies des estimations indicatives des ressources nécessaires, en tenant compte d'hypothèses alternatives de croissance. Ces estimations comprendront des hypothèses sur la disponibilité des fonds extrabudgétaires.

2. Au niveau des sous-programmes, les exposés introductifs de sous-programmes expliqueront, de façon sommaire :

- les raisons du choix des diverses activités proposées (recherche, coopération technique, soutien de négociations, etc.,) pour atteindre l'objectif du sous-programme et du partage, le cas échéant, entre activités continues et objectifs à délai déterminé,

- une indication des diverses phases, de préférence bienneles, entre lesquelles seront réparties les diverses activités sur six ans.

Quand l'objectif à délai déterminé du sous-programme ne peut être atteint dans le cadre de la période du Plan, seront identifiés à la fois la date de l'objectif à plus long terme et les objectifs spécifiques qui devront être atteints pendant la période du Plan.

Quand un sous-programme ou une partie identifiable d'un sous-programme doivent être financés par des fonds extrabudgétaires, cette indication sera fournie".

(Le paragraphe b) (v) relatif aux activités organiques de type continu et les textes du paragraphe e) actuels concernant les activités de service dans le projet du Secrétaire général n'appellent pas d'observations de notre part).

30. La Règle 103.5, organisant l'examen des divers types d'activités par les organes intergouvernementaux et d'experts, devrait être fusionnée avec la Règle 103.12, puisque c'est l'Art. 3.12 du Règlement qui organise le processus d'examen du Plan par les divers organes intergouvernementaux et d'experts. Au surplus, elle ne devrait pas organiser une distribution des tâches entre le CPC et le CCQAB qui nous paraît contraire aux dispositions de l'Art. 3.12 du Règlement.

31. La Règle 103.7 devrait, au moins, fournir des indications sur les méthodes et sur le calendrier de préparation de l'Introduction du Plan à moyen terme. Elle pourrait s'inspirer du texte suivant :

> "L'Introduction du Plan à moyen terme sera présentée aux organes intergouvernementaux un an avant la date de présentation du Plan à moyen terme lui-même. Le Secrétaire général établit, à cette fin, un calendrier et définit les méthodes qui seront suivies pour consulter, sur le contenu possible de cette Introduction, les Directeurs de programme de l'ONU et ses collègues du Comité administratif de coordination. Le premier projet d'Introduction établi après consultation des Directeurs de programme, sera distribué aux agences spécialisées et leurs commentaires seront demandés en temps utile pour permettre l'établissement du deuxième projet qui sera soumis, en premier lieu, au Comité du programme et de la coordination".

32. La Règle 103.12 pourrait contenir les dispositions suivantes :

> "a) Le Secrétaire général adresse à tous les Directeurs de programme, au début de la préparation du Plan, des instructions dans lesquelles il définit les priorités des orientations politiques et le cadre général dans lequel doit être établi le prochain Plan à moyen terme".

Il n'est pas proposé de modifier le reste du texte de la Règle 103.12.

33. Les Règles concernant l'évaluation 106.1 à 106.4 reflètent, dans une très large mesure, la conception du cycle de planification qui a inspiré les projets de Règles précédents dans le rapport du Secrétaire général. La rédaction de ces Règles laisse subsister, sur divers points, des doutes qui devraient être levés, en particulier, en ce qui concerne :

a) le niveau auquel doit se situer l'évaluation (les Règles parlent, quelques fois, de programmes, mais beaucoup plus souvent de sous-programmes seulement);

b) le contenu des rapports d'évaluation (pour lequel la Règle 106.2 mentionne seulement "que leur portée et autres caractéristiques sont déterminées par les caractéristiques des activités proposées et autres facteurs pertinents");

c) le type de conclusions et recommandations auxquelles ces rapports doivent aboutir (la Règle 106.4 dit seulement "qu'elles ne doivent pas être ambigües et qu'elles doivent pouvoir être mises en application aisément");

d) la manière dont doivent être mises en oeuvre les conclusions tirées par les organes intergouvernementaux compétents des rapports d'évaluation (bien que la Règle 106.4, dans ses deux premiers paragraphes, dise que les résultats des évaluations doivent être pris immédiatement en compte par les Directeurs de programme et que la surveillance et le suivi des conclusions et recommandations des évaluations sont compris dans le système d'évaluation, sans préciser, toutefois, qui en est responsable; et que la Règle 106.1 décide que les résultats des évaluations seront communiqués aux Etats membres à travers les organes intergouvernementaux, afin de faciliter la reconsidération des mandats politiques, des stratégies et des objectifs existants, ainsi que le contenu organique des programmes et leur utilité pour les utilisateurs).

34. Il faut, tout d'abord, rappeler que le nombre des grands programmes de l'ONU est de 28 (24 dans le Plan actuel plus quatre nouveaux pour les activités de service) et que le nombre des programmes est, dans le Plan actuel, de 115 (50 programmes centraux et 65 programmes régionaux) et que le nombre des sous-programmes est de 387. L'établissement d'un plan d'évaluation devrait donc définir le nombre des rapports qui seront établis par l'Unité centrale d'évaluation et qui seront examinés par le CPC chaque année, et préciser, d'autre part, comment seront évalués les programmes qui ne feront pas l'objet de rapports de ce genre. Si l'on tire les leçons de l'expérience déjà effectuée à cet égard, il est difficile d'envisager que le CPC puisse examiner plus de trois rapports d'évaluation chaque année. D'autre part, pour assurer un tel volume de travail, il est vraisemblable que l'Unité centrale d'évaluation devrait être étoffée en personnel et en ressources. Dans ces conditions, si, au cours de la période sexennale, il n'est possible d'établir qu'environ 18 rapports d'évaluation de ce type, il est évident qu'il faudrait :

- sélectionner, à partir de critères précis, les grands programmes ou parties de programmes (groupes de programmes) ou sous-programmes qui feront l'objet de tels rapports,

- définir clairement comment, au cours de la même période sexennale, tous les autres programmes de l'Organisation pourront être évalués. Si l'on retient le chiffre de 18 proposé ci-dessus pour les rapports de la première catégorie, il resterait un peu plus dûne centaine de programmes (115 actuellement plus les programmes des activités de service, moins 18) à évaluer en six ans, ce qui représente environ 16 à 17 programmes à évaluer annuellement. Si l'on décide d'utiliser, pour cette seconde catégorie de programmes, la méthode simplifiée de l'auto-évaluation, il devrait également être entendu que les rapports établis de cette manière ne seraient pas à examiner par le CPC, pour des raisons évidentes d'encombrement de ses sessions. Ces diverses considérations nous conduisent à proposer d'intégrer, dans la Règle 106.2 actuelle, le texte suivant :

35. a) tous les grands programmes de l'Organisation seront évalués une fois tous les six ans. A cette fin, le système d'évaluation consistera à soumettre, soit à l'examen du CPC, soit à celui des organes intergouvernementaux ou d'experts propres à chaque grand programme ou programme, une série de rapports d'évaluation;

b) les rapports soumis à l'examen du CPC seront établis par l'unité centrale d'évaluation, avec la collaboration des Directeurs de programme concernés et avec, si nécessaire, des experts compétents dans les domaines considérés. Le Corps commun d'inspection pourra également contribuer à l'établissement de rapports de ce type;

c) les rapports soumis seulement aux organes gouvernementaux ou d'experts propres à chaque grand programme ou programme concernés, seront essentiellement des rapports d'auto-évaluation effectués par les Directeurs de programme avec la collaboration de leur personnel, avec l'aide méthodologique de l'unité centrale d'évaluation;

d) le programme d'évaluation établi par le Secrétaire général et soumis à l'approbation de l'Assemblée générale, fournit la liste et la répartition annuelle au cours de la période sexennale des grands programmes, parties de grands programmes ou programmes qui feront l'objet, au cours de la période de six ans, de rapports d'évaluation soumis à l'examen du CPC. Il établit également la liste et la répartition annuelle, au cours des six ans, de l'ensemble des autres programmes devant faire l'objet de rapports d'auto-évaluation. Il expose les critères retenus, pour répartir les programmes de l'Organisation entre ces deux catégories de rapports.

e) le nombre minimum de rapports d'évaluation préparés par l'Unité centrale d'évaluation, et soumis à l'examen du CPC, sera de trois par an. Un soutien méthodologique sera, en outre, fourni par la même unité pour les rapports d'auto-évaluation.

36. La séquence des diverses étapes que doivent parcourir les rapports d'évaluation commence maintenant, en fonction de l'expérience acquise, à être connue approximativement. Il semble qu'une Règle devrait préciser cette séquence en définissant, de façon précise, tous les stades nécessaires de recherche et d'investigations. Le texte suivant pourrait être considéré pour intégration dans la Règle 106.3 :

37. Les rapports d'évaluation :

a) utiliseront toute l'information recueillie durant la phase de surveillance et dans les rapports d'exécution des programmes, mais actualiseront cette information;

b) examineront la qualité et la pertinence des produits de chaque sous-programme, leur utilité pour les utilisateurs et la composition des réseaux d'utilisateurs;

c) compareront la situation existante au début de l'exécution de chaque sous-programme et celle à atteindre à la fin, afin de vérifier dans quelle mesure ils ont atteint leur objectif;

d) examineront dans quelle mesure les objectifs du programme ou du grand programme ont été atteints et quel a été l'impact de l'ensemble des sous-programmes mis en oeuvre dans le cadre de ce programme ou grand programme;

e) détermineront, à la lumière des résultats ainsi obtenus, les autres types de conceptions possibles de grands programmes ou programmes, c'est-à-dire de décomposition en listes de sous-programmes qui auraient pu être considérés pour aboutir à une meilleure réalisation des objectifs de ce grand programme ou programme;

f) définiront les critères de choix qui devraient présider, à l'avenir, à cette décomposition en sous-programmes, afin que les organes intergouvernementaux compétents puissent décider entre les conceptions possibles du programme ou du grand programme;

g) le rapport du Secrétaire général sur l'ensemble des études d'évaluation résumera les conclusions des rapports individuels et dégagera les leçons générales qui en résultent, sur la conception du programme de l'Organisation, afin d'aider à la préparation du Plan à moyen terme et de son Introduction pour la période sexennale suivante.

38. La manière dont les recommandations des divers types de rapports d'évaluation seront transformées en mesures concrètes semble devoir être précisée dans une Règle, en application de l'Art. 6.4 qui décide :"qu'il est tenu compte des conclusions de l'évaluation à l'échelon intergouvernemental, dans la conception et l'exécution des programmes subséquents et dans les directives de politique générale concernant les programmes". Il semble, en effet, nécessaire que les Règles prévoient, non seulement l'utilisation des conclusions des rapports par les Directeurs de programme eux-mêmes (c'est ce que font les paragraphes 1 et 2 de la Règle 106.4 actuelle), mais aussi qu'elles expliquent plus clairement que ne le fait le paragraphe 3 de la Règle 106.1 actuelle, comment les organes intergouvernementaux peuvent utiliser ces conclusions éventuellement pour la correction du Plan en cours. C'est la raison pour laquelle il est proposé d'intégrer, dans la Règle 106.4, le texte suivant :

39. "Les comités intergouvernementaux ou d'experts, propres à chaque programme ou grand programme, formuleront, au sujet des rapports d'auto-évaluation dont ils seront saisis, des recommandations concernant les méthodes d'exécution du programme ou grand programme concerné et suggèreront, éventuellement, une nouvelle conception du programme ou grand programme conduisant à une nouvelle décomposition en sous-programmes. Ces recommandations seront transmises au CPC pour examen et, dans le cas des grands programmes concernant les activités de service, au CPC et au CCQAB.

Le CPC, après examen des recommandations des organes intergouvernementaux ou d'experts competents et des recommandations des rapports établis par l'unité centrale d'évaluation dont il sera saisi directement, décidera de proposer au Conseil Economique et Social et à l'Assemblee générale des mesures pouvant concerner :

- la réorganisation administrative des unités chargées de l'exécution des programmes,

- la modification des méthodes d'exécution des programmes en cours,

- la redéfinition du contenu des grands programmes et programmes;

- les mesures ainsi proposées seront examinées, soit à l'occasion de la formulation d'un nouveau plan après étude du rapport du Secrétaire général prévu à l'Art. 6.4 et résumant les conclusions de l'ensemble des études d'évaluation, soit à l'occasion d'un réexamen biennal du plan en cours prévu par l'Art. 3.11 du Règlement".

40. Le contenu des Règles qui seront adoptées est évidemment en relation avec les mécanismes qui seront chargés de les mettre en oeuvre. Un système d'évaluation (sous-système du système intégré de planification, programmation, budgétisation, surveillance et évaluation, que l'Assemblée générale a décidé, à maintes reprises, d'adopter, notamment dans sa résolution 37/234) devrait comprendre essentiellement :

- une définition des responsabilités des divers organes intergouvernementaux en matière d'évaluation,

- une Unité centrale d'évaluation qui assure la direction générale, la coordination et le soutien des travaux d'évaluation de l'ensemble des services du Secrétariat,

- un programme d'evaluation qui détinisse le calendrier des rapports d'évaluation, afin que tous les programmes soient évalués dans une periode de durée déterminée, et le type de combinaison entre les rapports d'études en profondeur établis principalement par l'Unité centrale et les rapports d'auto-évaluation,

- des directives établissant notamment le format, c'est-a-dire la liste des diverses étapes que doivent respecter les rapports d'évaluation,

- des mécanismes permettant l'analyse, la discussion et l'application des conclusions des rapports, à la fois par les organes intergouvernementaux responsables de la définition du contenu des programmes et par les Directeurs de programme chargés de leur exécution par le secrétariat.

Ces éléments d'un système complet d'évaluation ont été présentés dans plusieurs rapports du Corps commun d'inspection et, en particulier, de façon détaillée, dans le rapport sur le système d'évaluation du PNUD (JIU/REP/83/5).

41. Le rapport que le Secrétaire général vient de publier, en application de la résolution 36/228, qui lui demandait de renforcer les unités et le système d'évaluation, et d'informer l'Assemblée générale, à sa 38ème session, de la mise en oeuvre de cette demande :

- effectue une description de la situation actuelle,

- définit les fonctions qui devraient ou pourraient être assurées dans la mise en oeuvre progressive d'un système d'évaluation,

- indique quelles sont les propositions des divers départements de l'ONU pour le renforcement des unités existantes,

- finalement, propose un programme d'études d'évaluation en profondeur, à raison d'une par an sur huit ans.

42. Le rapport semble avoir une conception d'un système d'évaluation nettement différente de celle exposée par le Corps commun d'inspection. D'une part, il n'est pas indiqué clairement s'il doit y avoir une unité centrale d'évaluation, ni quel doit être son rôle. Le rapport semble avoir une conception très décentralisée de l'évaluation, chaque grand département ou chaque commission régionale, dans la mesure seulement où il le souhaite, organisant sa propre unité, le personnel, dans chacune d'elles, variant d'un à quatre administrateurs suivant le volume des fonctions qui lui sont confiées. Il est indiqué, en outre, au paragraphe 66 du rapport, que dans le cas de DIESA, très peu de choses ont été faites pour établir un système interne d'évaluation, "en raison de la faiblesse de ses ressources et de l'exécution d'autres tâches concurrentielles", sans qu'il soit très aisé de déterminer si le système en question doit s'appliquer à l'ensemble de l'ONU ou seulement à DIESA. Par ailleurs, toute liberté semble être laissée, aux départements qui ne souhaitent pas avoir de système d'évaluation, de demeurer dans cette situation : par exemple, la Commission Economique pour l'Europe n'est pas citée à ce sujet. Enfin, il n'est pas indiqué, notamment dans la partie III relative au calendrier des études en profondeur, comment il pourrait être fait pratiquement application de la disposition de la Règle 106.2 proposée, par ailleurs, par le Secrétaire général qui précise :"tous les sous-programmes seront soumis à l'auto-évaluation au moins une fois chaque six ans". Les recommandations faites au paragraphes 80 du rapport du Secrétaire général, de renforcer les unités et les activités d'évaluation, comme proposé dans les paragraphes 62 à 72 du même rapport, ne semblent donc pas, selon nous, conduire à la constitution d'un véritable système d'évaluation.

43. De l'avis du Corps commun d'inspection, si l'on veut mettre en application les Règles concernant l'évaluation qui ont été proposées dans le présent rapport, il serait indispensable :

- qu'une décision soit prise pour établir une Unité centrale d'évaluation,

- que cette unité soit dotée, au minimum, de six professionnels pour assurer, en permanence, au niveau de l'ensemble de l'ONU, toutes les fonctions qui sont indiquées dans la résolution 36/228/b,

- qu'un réseau d'administrateurs, chargés de l'évaluation, soit rationnellement constitué en créant les postes nécessaires dans tous les principaux départements et en désignant, dans tous les autres, des administrateurs qui, tout en continuant à assurer les fonctions de leur poste, seraient les correspondants de l'Unité centrale d'évaluation (d'après les calculs que nous avons effectués, un tel réseau, pour couvrir les principaux départements et toutes les Commissions économiques régionales, devrait comprendre, outre les quatre administrateurs prévus pour l'UNIDO actuellement, à raison

d'un poste P pour les autres, 12 administrateurs. Par rapport aux effectifs totaux des administrateurs chargés de l'évaluation actuellement, ce système conduirait à un total de 22 postes P, ce qui représenterait une légère augmentation des effectifs actuels),

- que le plan ou programme d'évaluation inclue, comme nous l'avons proposé aux paragraphes 34 et 35 ci-dessus, au moins trois rapports d'évaluation en profondeur chaque année, sous la responsabilité de l'Unité centrale d'évaluation, et un programme précis pour les auto-évaluations.

44. Le problème essentiel auquel ce rapport a tenté de s'adresser est celui qui consiste à permettre aux organes intergouvernementaux traîtant des questions organiques, d'examiner, de façon approfondie, la conception des programmes de l'Organisation. Les propositions que nous venons de faire au sujet des Règles tentent de fournir une réponse à cette question, en suggérant une conception du Plan à moyen terme qui permette d'analyser et de discuter les choix à faire entre les divers types d'activités destinées à atteindre les objectifs des programmes et grands programmes, et en proposant un système d'évaluation qui permette un examen systématique et approfondi de la conception des grands programmes et programmes tout au long de la période sexennale.

45. Le problème ainsi posé paraît avoir une relation avec ceux qui sont étudiés par le Conseil Economique et Social au sujet de sa revitalisation. La résolution 1982/50 du Conseil Economique et Social, en date du 28 juillet 1982, décide, dans ses paragraphes e) et f) de la manière dont le Conseil intervient dans l'examen du Plan à moyen terme et dans l'examen de la coordination des activités du Système des Nations Unies. Peut-être en ce qui concerne les programmes économiques et sociaux, le rôle du Conseil, dans l'examen de la conception du programme, pourrait-il être, à cette occasion, reconsidéré. L'on peut se demander si l'un des moyens possibles ne consisterait pas, pour le Conseil, à utiliser à cette fin les études d'évaluation en profondeur après leur examen par le CPC. Cette utilisation pourrait intervenir soit dans le cadre de l'examen du programme de l'ONU, soit dans celui prévu au paragraphe f) de la résolution précitée au sujet des activités du Système des Nations Unies. De toute manière, si le Conseil Economique et Social estimait que des études complémentaires sont nécessaires pour que le cycle de planification-programmation-évaluation puisse être utilisé pleinement par tous les organes intergouvernementaux, en particulier, ceux qui décident du contenu des programmes, le Corps commun d'inspection y contribuerait volontiers.

PRINCIPALES RECOMMANDATIONS

46. Les principales recommandations de ce rapport sont les suivantes :

Recommandation 1 : Les définitions des mots "stratégie de programme" et "programme" devraient être modifiées conformément aux indications suggérées dans les paragraphes 25 et 26 de ce rapport.

Recommandation 2 : La formulation des projets de Règles proposés dans le rapport du Secrétaire général et relatifs à la conception du Plan à moyen terme, devrait être modifiée de la manière suivante :

- les Règles 101.1, 103.3 et 103.6, conformément aux suggestions contenues dans le paragraphe 29 du rapport,

- les Règles 103.5 et 103.12, conformément aux suggestions faites dans les paragraphes 30 et 32 du rapport,

- la Règle 103.7, conformément aux suggestions faites dans le paragraphe 31 du rapport.

Recommandation 3 : La formulation des Règles 106.1 à 106.4, proposées dans le rapport du Secrétaire général et relatives à l'évaluation, devrait être modifiée conformément aux suggestions contenues dans les paragraphes 35, 37 et 39 du rapport.

Recommandation 4 : Le CPC pourrait prendre en considération les remarques et suggestions formulées au paragraphe 44 ci-dessus, en formulant ses recommandations au sujet du renforcement des unités et du système d'évaluation.

Recommandation 5 : Le Conseil Economique et Social pourrait porter attention aux suggestions contenues dans le paragraphe 45 du présent rapport relatifs au rôle possible du Conseil Economique et Social en matière d'examen approfondi de la conception des programmes économiques et sociaux à l'aide des rapports d'évaluation.