



**Conférence des Nations Unies
sur le commerce
et le développement**

Distr. générale
22 juillet 2022
Français
Original : anglais

Conseil du commerce et du développement

Groupe de travail du plan-programme

et de l'exécution du programme

Quatre-vingt-quatrième session

Genève, 3-7 octobre 2022

Point 4 a) de l'ordre du jour provisoire

**Évaluation des activités de la CNUCED :
Aperçu général**

Rapport de la Secrétaire générale de la CNUCED



Introduction

1. Le présent rapport donne un aperçu des conclusions d'évaluations externes de projets et programmes de la CNUCED. Les évaluations en question ont été menées à bien entre avril 2021 et avril 2022. L'objectif est de rendre compte de toutes les activités d'évaluation, de renforcer l'application du principe de responsabilité et de promouvoir une meilleure exploitation des enseignements tirés de l'expérience. Les rapports de synthèse sur les activités d'évaluation sont des produits à forte intensité de savoir, qui permettent de regrouper les connaissances acquises, de les diffuser et d'améliorer les mécanismes de retour d'information et les boucles d'apprentissage de la CNUCED.

2. Les évaluations sont menées conformément à la politique d'évaluation de la CNUCED et aux normes et règles d'évaluation établies par le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation¹. Le but est de tirer des conclusions des activités menées, de formuler des recommandations sur les améliorations à apporter et de dégager des enseignements et des pratiques exemplaires. Les informations obtenues peuvent être utiles à la conception, à la planification et à l'exécution d'activités futures. Les administrateurs de programme de la CNUCED sont invités à se reporter aux précédents rapports et aperçus généraux sur l'évaluation des activités de l'organisation lorsqu'ils élaborent des programmes, les mettent en œuvre et en assurent le suivi².

3. Le chapitre I du présent rapport expose les résultats de huit évaluations de projets et programmes. Le chapitre II est une synthèse des enseignements tirés de ces évaluations. Le chapitre III est consacré aux questions d'évaluation que se pose la CNUCED et aux activités d'évaluation que l'organisation prévoit de mener au cours de la période 2022-2023.

4. Entre avril 2021 et avril 2022, huit évaluations externes de projets et programmes ont été achevées. Les projets et programmes en question ont été financés par les acteurs suivants : le Compte de l'ONU pour le développement (trois projets) ; le Sous-Fonds pour le Programme de développement durable à l'horizon 2030 du Fonds d'affectation spéciale de l'ONU pour la paix et le développement (un projet) ; le Gouvernement allemand (un projet) ; le Gouvernement australien et le Gouvernement néo-zélandais (un projet) ; plusieurs autres gouvernements et organisations (deux programmes). Les projets et programmes étaient les suivants :

- a) Un projet sur l'augmentation de la valeur ajoutée des produits dérivés du coton en Afrique de l'Est et en Afrique australe ;
- b) Un projet consacré à l'utilisation d'indices de comparaison des capacités productives aux fins de l'élaboration de politiques fondées sur des données factuelles dans les pays en développement sans littoral ;
- c) Un projet sur les politiques de développement propices à une croissance économique durable en Afrique australe ;
- d) Un projet sur l'intégration des pays en développement sans littoral tributaires des produits de base dans les chaînes de valeur régionales et mondiales ;
- e) Un projet axé sur l'élimination des obstacles non tarifaires, le renforcement de la transparence de la réglementation et la promotion de la diversification industrielle dans le cadre de l'Accord portant création de la Zone de libre-échange continentale africaine ;
- f) Un projet sur la transparence de la réglementation commerciale et la facilitation du commerce dans les pays signataires de l'Accord élargi du Pacifique pour un renforcement des relations économiques ;
- g) Un programme de renforcement des capacités dans le domaine du commerce et du genre (formation en ligne) ;
- h) Un programme sur le commerce électronique et l'économie numérique.

¹ Voir www.unevaluation.org/document/detail/1189 et www.unevaluation.org/document/detail/1914 (date de consultation : 29 juin 2022).

² Voir <https://unctad.org/about/evaluation/reports> (date de consultation : 29 juin 2022).

5. On trouvera au chapitre I des informations détaillées sur les conclusions, les recommandations et les enseignements issus de ces évaluations. Les principales conclusions peuvent être résumées comme suit :

a) Dans l'ensemble, l'équipe d'évaluation a conclu que tous les projets avaient répondu utilement aux besoins des pays et organisations bénéficiaires et étaient pleinement conformes aux mandats de la CNUCED. L'avantage comparatif de la CNUCED a été souligné dans de nombreux cas, de même que le niveau élevé des connaissances et des compétences des experts de la CNUCED ;

b) La CNUCED a continué de mener des travaux précurseurs sur des questions en lien avec le commerce, par exemple sur l'interaction entre commerce et genre ou sur l'économie numérique. L'assistance économique que la CNUCED a apportée dans ces domaines lui a permis de consolider son avantage comparatif ;

c) La pandémie a fortement perturbé l'exécution de plusieurs projets. Il est toutefois ressorti des évaluations que les équipes chargées des différents projets avaient employé des méthodes novatrices pour surmonter les difficultés et mener à bien les activités prévues. Il a aussi été observé que les travaux de la CNUCED avaient contribué à l'analyse préliminaire des répercussions de la pandémie et aux efforts de redressement ;

d) La pérennité des résultats est restée l'un des principaux défis des activités d'assistance technique. Dans certains cas, la CNUCED a pu l'assurer au moins partiellement en créant un portail en ligne ou autre outil appelé à durer dans le temps, ou en formant les coordonnateurs nationaux, mais si des ressources ne sont pas mobilisées à la fois par la CNUCED et par le pays bénéficiaire, il n'est pas possible de garantir que les projets seront bénéfiques à long terme ;

e) Les partenariats ont permis d'accroître l'efficacité et l'ampleur des résultats de plusieurs projets. Toutefois, compte tenu des difficultés liées à la pérennité des résultats, il a été recommandé à la CNUCED de redoubler d'efforts pour renforcer et élargir ces partenariats afin de consolider davantage les acquis des projets ;

f) Les efforts de prise en compte des questions de genre et des droits de l'homme ont donné des résultats mitigés. Les questions de genre ont constitué une préoccupation de premier plan dans le cadre de certains projets et programmes, mais les problématiques relatives aux droits de l'homme dans leur ensemble ont parfois été négligées ;

g) Il est ressorti de l'évaluation de plusieurs projets que des liens plus étroits devaient être établis avec le Programme de développement durable à l'horizon 2030 et les objectifs de développement durable, de sorte que les retombées de ces projets soient prises en compte dans le contexte de la réalisation des objectifs et des cibles y relatives.

I. Résumé des conclusions des évaluations

A. Projet sur l'augmentation de la valeur ajoutée des produits dérivés du coton en Afrique de l'Est et en Afrique australe

6. Ce projet, financé par le Compte de l'ONU pour le développement, a été exécuté de mars 2016 à décembre 2020 en collaboration avec le secrétariat du Marché commun de l'Afrique orientale et australe et la Commission économique pour l'Afrique. Le budget initialement approuvé était de 591 000 dollars, et 100 000 dollars supplémentaires y ont été affectés en juillet 2019. L'objectif était d'aider certains pays de la région (Ouganda, République-Unie de Tanzanie, Zambie et Zimbabwe) à stimuler la création de valeur ajoutée dans le secteur du coton, et notamment à augmenter la valeur ajoutée des produits dérivés du coton, en renforçant leur capacité à évaluer la viabilité économique du développement de produits dérivés du coton. Il s'agissait aussi d'élaborer des mesures de promotion des investissements susceptibles d'accroître la valeur ajoutée de ces produits dérivés.

7. L'équipe d'évaluation a conclu que le projet avait été novateur. Ce projet, dont le but était de contribuer au développement de nouveaux produits dérivés du coton en renforçant les capacités des pays bénéficiaires, avait ouvert les yeux de nombreux acteurs nationaux sur

la valeur que recelaient les résidus de coton. Pour la plupart, les objectifs fixés avaient été atteints. Compte tenu de son budget et de son envergure, le projet avait couvert ce qui pouvait raisonnablement l'être sur les plans de la sensibilisation, de la consultation des parties prenantes et de la hiérarchisation des priorités nationales. L'équipe chargée du projet avait aidé les pays bénéficiaires à élaborer des plans d'action nationaux et à progresser dans la mise en œuvre de certains volets de ces plans.

8. Il est toutefois ressorti de l'évaluation que davantage devait être fait pour assurer la pérennité des résultats du projet. Les consultations menées avec les acteurs nationaux avaient abouti à l'établissement de plans d'action nationaux, de recommandations et de profils d'investissement, mais il restait encore y à donner suite. Si la pandémie avait perturbé l'exécution du projet, d'autres facteurs étaient également en cause. L'atelier organisé en mai 2019 pour faire la synthèse du projet avait été utile et bien reçu, mais il n'avait pas permis d'amener les décideurs nationaux à s'organiser pour poursuivre sur leur lancée. La mobilisation des acteurs nationaux avait été prometteuse au début du projet, mais elle avait faibli vers la fin. L'élan créé était retombé parce que le mécanisme de pilotage prévu dans les plans d'action nationaux n'avait pas vu le jour. De la même manière, les profils d'investissement ne semblaient pas être utilisés efficacement et diffusés auprès d'investisseurs potentiels. Il aurait été possible d'accroître les retombées du projet en menant des activités supplémentaires, notamment en repérant les investisseurs intéressés par les produits dérivés du coton, en suscitant l'intérêt d'autres investisseurs et en sensibilisant davantage les producteurs de coton au potentiel des résidus de coton.

9. Sur la base de ses conclusions, l'équipe d'évaluation a formulé les recommandations suivantes :

a) Les principaux documents issus du projet devraient être diffusés auprès de tous les acteurs publics et privés qui ont contribué directement ou indirectement à leur élaboration et sont appelés à jouer un rôle dans la mise en œuvre des mesures recommandées ;

b) Il convient de rendre opérationnel le mécanisme de pilotage multipartite, dont la création est prévue mais n'a toujours pas été concrétisée, et d'établir une feuille de route ou un plan d'action en faveur du développement des produits dérivés du coton ;

c) Il convient de mobiliser les ressources locales, tant techniques que financières, pour lancer des initiatives concrètes sur le terrain, même à petite échelle, dans le but de démontrer que les produits dérivés du coton peuvent accroître les revenus des petits exploitants agricoles et créer des emplois et des moyens de subsistance pour les jeunes.

B. Projet consacré à l'utilisation d'indices de comparaison des capacités productives aux fins de l'élaboration de politiques fondées sur des données factuelles dans les pays en développement sans littoral

10. Ce projet, financé par le Compte de l'ONU pour le développement, a été exécuté de janvier 2016 à avril 2021 et le budget approuvé s'élevait à 599 000 dollars. Le principal objectif était de renforcer la capacité de trois pays en développement sans littoral (Botswana, République démocratique populaire lao et Rwanda) à établir des indices des capacités productives et à les utiliser aux fins de l'élaboration de politiques fondées sur des données factuelles. Le projet visait à faciliter la définition du cadre conceptuel, méthodologique et statistique dont les pays bénéficiaires se serviraient pour examiner, sélectionner et valider les indicateurs autour desquels seraient ensuite construits les indices. Les activités ont notamment consisté à donner aux décideurs les moyens de comprendre les indices, de les interpréter et de les utiliser d'abord pour élaborer des politiques et des stratégies, puis pour en assurer le suivi. Le but était aussi de renforcer la capacité des organismes de statistique à collecter des données et autres informations sur des aspects importants des capacités productives.

11. L'équipe d'évaluation a conclu que le projet avait répondu à l'objectif que s'était fixé la CNUCED d'aider les pays en développement sans littoral à transformer la structure de leur économie, à accroître leurs capacités productives, à réduire la pauvreté et à renforcer leur

résilience. La CNUCED mène des travaux de recherche et d'analyse sur les capacités productives depuis plus de dix ans et les États membres lui ont demandé, notamment dans le cadre de mécanismes intergouvernementaux, d'établir des indicateurs et des orientations sur la prise en compte de l'impératif du renforcement des capacités productives dans les politiques et les stratégies de développement des pays en développement sans littoral. Les activités prévues (15 cours et ateliers) avaient toutes été menées à bien, et près de 60 % des personnes interrogées avaient déclaré faire un usage fréquent ou relativement fréquent des connaissances, des compétences, des méthodes et/ou des techniques acquises. En février 2021, la CNUCED avait lancé son indice des capacités productives, qui comprenait huit catégories de capacités productives, englobait 46 indicateurs et couvrait 193 pays sur la période 2000-2018. La base de données de l'indice avait été intégrée dans le plan de travail du Service des statistiques et de l'information sur le développement. La République démocratique populaire lao et le Rwanda avaient initié des réformes sur la base des travaux de recherche menés au cours du projet, mais ce n'était pas encore le cas du Botswana, où des changements institutionnels étaient intervenus.

12. Les résultats du projet seraient sans doute pérennes et pouvaient avoir un effet de catalyseur si certains efforts supplémentaires étaient déployés. Les pays bénéficiaires étaient déterminés à continuer de poursuivre les objectifs fixés au-delà de la période de mise en œuvre du projet parce que ces objectifs étaient alignés sur leurs priorités nationales et que le projet avait été exécuté selon le principe de l'appropriation nationale. Toutefois, les indices étaient perfectibles, et leur amélioration nécessiterait des efforts et des ressources. Le projet avait pris du retard en raison de la pandémie, mais avait aussi aidé les pays bénéficiaires à prendre des mesures pour la combattre. En Mongolie, par exemple, les travaux de recherche conduits dans le cadre du projet avaient éclairé les mesures socioéconomiques que l'ONU avait prises en réponse à la pandémie. En mars 2021, la Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique avait publié un rapport phare dans lequel elle analysait les répercussions régionales de la pandémie en se servant notamment de l'indice des capacités productives. L'équipe d'évaluation a fait observer que de futurs projets pourraient être consacrés à l'établissement d'indices sensibles aux questions de genre et aux préoccupations relatives aux droits de l'homme. La création de tels indices n'était toutefois possible que si les données le permettaient. Il est ressorti de l'évaluation que, sur les 46 indicateurs de l'indice des capacités productives, un seul tenait compte des questions de genre (le taux de fécondité, qui relevait de la catégorie « capital humain »).

13. Sur la base de ses conclusions, l'équipe d'évaluation a formulé les recommandations suivantes :

- a) Afin de mieux répondre aux besoins des pays et d'accroître la pérennité des résultats, la CNUCED devrait systématiser son approche programmatique des travaux consacrés aux indices de manière à mieux soutenir les efforts que font les pays bénéficiaires pour sortir de la catégorie des PMA, le cas échéant, et atteindre les objectifs de développement durable ;
- b) Dans le contexte de la réforme du système des Nations Unies pour le développement, la CNUCED devrait redoubler d'efforts pour renforcer et systématiser ses échanges avec le système des coordonnateurs résidents ;
- c) La CNUCED devrait envisager d'améliorer la visibilité de ses indices des capacités productives et d'aider plus activement les pays à se doter des capacités nécessaires pour les utiliser ;
- d) La CNUCED devrait s'efforcer de prendre davantage en considération les questions de genre et les préoccupations relatives aux droits de l'homme aux stades de la conception et de l'exécution de ses projets.

C. Projet sur les politiques de développement propices à une croissance économique durable en Afrique australe

14. Ce projet, financé par le Compte de l'ONU pour le développement, a été exécuté de juin 2016 à décembre 2021. Le budget initialement approuvé était de 501 000 dollars, et 100 000 dollars supplémentaires y ont été affectés en 2019. Le projet, dont les pays

bénéficiaires étaient Maurice, le Mozambique, la République-Unie de Tanzanie et la Zambie, visait à renforcer la capacité de ces pays à élaborer et à appliquer des politiques de développement favorables à une croissance économique durable. Il a consisté à mener des travaux de recherche au niveau national en utilisant les outils et les méthodes de la CNUCED, et à organiser plusieurs ateliers de formation nationaux à l'intention des décideurs pour les aider à mettre au point des politiques intégrées en faveur de la transformation de l'appareil productif (politiques macroéconomiques, commerciales et sectorielles). L'équipe chargée du projet a également organisé des ateliers régionaux sur les obstacles à la collaboration régionale et à la mise en place de chaînes de valeur régionales, sur les possibilités de développement de cette collaboration et de ces chaînes, et sur la coordination de l'action menée pour promouvoir l'intégration économique au niveau régional.

15. L'équipe d'évaluation a conclu que le projet avait été opportun et adapté aux besoins et demandes des pays bénéficiaires. Toutefois, l'accent avait mis sur la croissance économique plutôt que sur l'inclusion sociale, qu'il s'agisse du contenu des activités ou des objectifs fixés, de sorte que le projet n'avait été que partiellement aligné sur le cadre des objectifs de développement durable. Il fallait accorder davantage d'importance à la coordination du projet et à la gestion des connaissances. Les objectifs liés au renforcement des compétences nécessaires à l'élaboration des politiques industrielles avaient été pleinement atteints et des mesures avaient été prises au niveau national en vue de la mise au point de politiques de renforcement des capacités productives avec l'aide de la CNUCED. En revanche, l'accent avait moins été mis sur la coordination, le dialogue et la collaboration public-privé dans le contexte de l'élaboration des politiques. Ces lacunes pourraient être un important facteur limitant des efforts que faisaient les pays bénéficiaires pour élaborer et appliquer des politiques de renforcement des capacités productives à la fois intégrées et propices à une croissance économique durable. En outre, peu d'attention avait été portée à la gestion des connaissances et au recensement des enseignements tirés des activités, notamment des ateliers.

16. L'équipe d'évaluation a aussi conclu que les questions de genre et les préoccupations relatives aux droits de l'homme n'avaient pas été suffisamment prises en compte. La stratégie d'intégration des questions de genre dans le projet semblait n'avoir été que partiellement institutionnalisée dans les pays bénéficiaires. Le manque d'attention portée aux questions de genre et aux droits de l'homme au stade de la conception du projet s'était ressenti au stade de l'exécution. Il s'agissait là d'une occasion manquée. Le projet avait donné de bons résultats, mais la durabilité de ces résultats n'était pas garantie. Les pays bénéficiaires, auxquels le projet avait permis de comprendre la notion de politique de renforcement des capacités productives et de mesurer l'importance de ces politiques, étaient déterminés à maintenir l'élan insufflé. Toutefois, au moment de l'évaluation, rien ne portait à croire que le projet avait eu un effet de catalyseur au-delà de ces pays.

17. Sur la base de ses conclusions, l'équipe d'évaluation a formulé les recommandations suivantes :

a) Dans le cadre de la conception des futurs projets, la CNUCED devrait tenir compte dans une plus large mesure de la nature holistique du cadre des objectifs de développement durable, en particulier de l'équilibre entre leur dimension sociale et leur dimension économique, de sorte que les impératifs d'inclusivité et de durabilité des politiques de renforcement des capacités productives soient davantage mis en avant ;

b) Les responsables des projets devraient accorder une plus grande place aux questions de genre et aux préoccupations relatives à la vulnérabilité au stade de la conception des projets, à toutes les étapes de l'exécution des projets et dans leurs lignes directrices. Il s'agit notamment : de procéder à des évaluations axées sur le genre et à des évaluations des vulnérabilités en collaboration avec des organisations de protection des groupes vulnérables ou marginalisés et/ou des organisations de défense des droits des femmes ; de mener les travaux de recherche selon une approche soucieuse de l'égalité des sexes et des questions de vulnérabilité ; de collecter régulièrement des données sur la participation des femmes et des groupes vulnérables à l'exécution des projets ;

c) La CNUCED devrait élaborer et adopter une approche plus stratégique de la gestion des connaissances, de la communication et du recensement des enseignements tirés de l'expérience, et notamment réfléchir à la possibilité d'établir des propositions de projets conjointement avec l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel, qui a un mandat proche du sien et des présences sur le terrain ;

d) La CNUCED devrait aider plus activement les pays à repérer et à développer les chaînes de valeur régionales et les chaînes d'approvisionnement courtes, compte tenu des difficultés créées par la pandémie dans le domaine du commerce. Dans le cadre de ces activités, elle devrait aussi veiller à tenir compte des questions de genre et des préoccupations relatives à la vulnérabilité, domaines auxquels une plus grande attention devra être portée à l'avenir en raison des répercussions de la pandémie ;

e) Les principales parties prenantes nationales devraient être associées plus étroitement à la conception des projets et aux consultations menées dans ce contexte, de sorte qu'elles s'approprient les projets et y voient un intérêt dès le début. De surcroît, une plus grande attention devrait être prêtée au transfert des connaissances et des données d'expérience entre pays au stade de l'exécution des projets, de manière à favoriser la réplique des résultats et l'adoption de bonnes pratiques ;

f) Une stratégie de retrait devrait être définie au stade de la conception des projets et évoquer explicitement le rôle que les principales institutions partenaires pourraient jouer sur le terrain une fois le projet achevé pour en pérenniser les résultats.

D. Projet sur l'intégration des pays en développement sans littoral tributaires des produits de base dans les chaînes de valeur régionales et mondiales

18. Ce projet, financé par le Sous-Fonds pour le Programme de développement durable à l'horizon 2030 du Fonds d'affectation spéciale de l'ONU pour la paix et le développement, a été exécuté de mars 2018 à décembre 2021. Le budget approuvé s'élevait à 466 000 dollars. Le but était de renforcer la capacité de certains pays en développement sans littoral tributaires des produits de base à promouvoir leur intégration dans les chaînes de valeur régionales et mondiales, ainsi que l'établissement de liens commerciaux aux niveaux national, interrégional et intercontinental. Un produit de base ou un secteur a été sélectionné pour chaque pays bénéficiaire : le café pour l'Éthiopie ; le maïs pour la République démocratique populaire lao ; la viande pour la Mongolie ; l'industrie alimentaire pour l'Ouzbékistan. Le projet avait deux grands objectifs de développement : améliorer les capacités statistiques et analytiques des pays bénéficiaires pour les aider à élaborer des politiques efficaces, qui leur permettraient de promouvoir leur intégration dans les chaînes de valeur et de consolider les liens susceptibles de favoriser leur développement ; renforcer la capacité des acteurs du secteur privé à évaluer les perspectives du marché, à repérer les débouchés commerciaux et à surmonter les obstacles à l'accès au marché pour renforcer leur intégration dans les chaînes de valeur.

19. L'équipe d'évaluation a conclu que le projet avait permis de poser de solides bases dans la perspective de l'expansion des marchés ciblés. En particulier, les études de pays, qui avaient été établies à partir d'enquêtes et d'analyses des chaînes de valeur, avaient été considérées comme cruciales pour promouvoir la croissance économique et réduire la pauvreté rurale. Elles avaient constitué une base analytique sur laquelle les pays bénéficiaires pourraient s'appuyer pour définir de nouvelles stratégies de développement, d'expansion et/ou de diversification du commerce régional ou interrégional dans les secteurs ciblés, ou améliorer les stratégies existantes. Les participants s'étaient aussi félicités de l'utilité des ateliers nationaux et des séances de formation nationales. Certains problèmes, notamment budgétaires, s'étaient posés au stade de l'exécution du projet. Une meilleure planification aurait sans doute permis de les atténuer. Le projet avait accusé des retards en raison de mouvements de personnel à la CNUCED et de changements parmi les coordonnateurs nationaux. De la même manière, certaines activités avaient pris du retard dans les pays bénéficiaires parce que toutes les autorisations des autorités nationales n'avaient pas encore été reçues au moment du lancement du projet. À la fin de la période de mise en œuvre du

projet, quelque 77 000 dollars n'avaient pas encore été dépensés du fait des restrictions aux déplacements liées à la pandémie. Le budget du projet aurait dû être révisé pour que ces ressources puissent être réaffectées à d'autres activités, qui auraient pu être complémentaires du projet.

20. En ce qui concerne la pérennité des résultats, l'équipe d'évaluation a relevé des signes encourageants. Par exemple, la République démocratique populaire lao comptait prendre en considération les conclusions de la CNUCED dans le cadre de la révision de son plan agricole quinquennal et, en Mongolie, les parties prenantes au projet avaient approuvé un plan d'action relatif aux produits de viande rouge. Toutefois, il n'était pas certain que tous les objectifs fixés pourraient être atteints si des ressources supplémentaires n'étaient pas dégagées (mobilisation de ressources intérieures, projet complémentaire, etc.). L'équipe d'évaluation a fait observer que, compte tenu des délais impartis et du temps nécessaire au niveau national pour établir et valider les plans d'action, le projet pouvait difficilement aller au-delà d'études analytiques et de cours de formation. La pandémie avait perturbé l'exécution du projet, mais l'équipe était parvenue à adapter les activités et les manifestations prévues. Les dialogues avaient par exemple eu lieu en ligne et la participation aux foires commerciales avait été virtuelle.

21. Sur la base de ses conclusions, l'équipe d'évaluation a formulé les recommandations suivantes :

a) La CNUCED devrait soit envisager de lancer un projet complémentaire pour aider les pays bénéficiaires à donner suite à ses recommandations, soit veiller à ce que le projet soit mené à terme dans chacun des pays bénéficiaires, par exemple en diffusant auprès d'eux tous les objectifs fixés, en les encourageant à planifier et à organiser des activités de suivi, et en les épaulant dans cette démarche ;

b) La CNUCED devrait promouvoir la création de synergies avec des activités d'élaboration de politiques et de levée de fonds dont les objectifs sont analogues à ceux du projet, par exemple en aidant les pays bénéficiaires à obtenir, dans le cadre de l'initiative « Une Ceinture et une Route », des ressources qui permettront de développer les secteurs cibles ;

c) À l'avenir, la CNUCED devrait proposer à ses partenaires de financement de modifier le descriptif de projet initial, les stratégies et/ou le budget prévu si d'importants changements s'avèrent nécessaires au stade de l'exécution.

E. Projet axé sur l'élimination des obstacles non tarifaires, le renforcement de la transparence de la réglementation et la promotion de la diversification industrielle dans le cadre de l'Accord portant création de la Zone de libre-échange continentale africaine

22. Ce projet, financé par le Gouvernement allemand, a été exécuté de décembre 2018 à mars 2021 et le budget approuvé s'élevait à 1 600 000 euros. En mars 2018, 44 États membres de l'Union africaine ont signé l'Accord portant création de la Zone de libre-échange continentale africaine, qui visait à rassembler 1,2 milliard de personnes et des pays dont le produit intérieur brut cumulé s'élevait à plus de 2 000 milliards de dollars. Le projet avait pour but de contribuer aux grands objectifs de l'un des Protocoles de l'Accord, le Protocole sur le commerce des marchandises. Il consistait, d'une part, à faciliter la mise en œuvre des annexes sur les obstacles non tarifaires, les obstacles techniques au commerce et les mesures sanitaires et phytosanitaires en renforçant les capacités des décideurs des pays d'Afrique dans les domaines de la collaboration, de la transparence de la réglementation et de l'élimination des obstacles non tarifaires et, d'autre part, à promouvoir la diversification économique, l'intégration dans les chaînes de valeur régionales et la modernisation des capacités industrielles pour renforcer les capacités des pays bénéficiaires dans les domaines de la propriété intellectuelle, des licences et du transfert de technologies.

23. L'équipe d'évaluation a conclu que le projet était conforme aux mandats de la CNUCED et avait été très utile aux États membres de l'Union africaine. L'Union africaine avait sollicité l'assistance technique de la CNUCED dans le contexte de la négociation et de la mise en œuvre de l'Accord. Les parties prenantes au projet avaient apprécié l'aide apportée par la CNUCED dans les domaines des obstacles non tarifaires et des mesures non tarifaires, 75 % d'entre elles l'ayant évaluée positivement. De manière générale, l'équipe d'évaluation a constaté qu'une grande partie des diverses activités prévues par le projet avaient été menées à bien, et de solides éléments tendaient à prouver que l'intervention de la CNUCED avait été utile. Par exemple, 44 pays avaient nommé des coordonnateurs nationaux pour les questions relatives aux obstacles non tarifaires, tandis que 24 pays seulement avaient fait de même pour les questions relatives aux règles d'origine.

24. De plus, étant donné que la mise en œuvre de l'Accord était pilotée par l'Union africaine et ses États membres, il est ressorti de l'évaluation que les résultats du projet seraient très probablement pérennes. De la même manière, la désignation de coordonnateurs nationaux donnait à penser que le projet pourrait continuer de porter ses fruits au-delà de sa période de mise en œuvre. Il y avait toutefois un risque que, dans certains États, les contraintes financières limitent les retombées du projet, l'Union africaine n'ayant affecté que peu de ressources à la maintenance de l'outil en ligne mis au point par la CNUCED pour faciliter le recensement des obstacles non tarifaires. Il était probable que la mise en œuvre de l'Accord ait une incidence sur l'égalité des sexes et l'exercice des droits de l'homme, mais ces questions n'avaient pas été abordées dans le cadre du projet. L'Accord soulignait l'importance de l'égalité des sexes, mais cet impératif n'avait guère été pris en compte au cours des activités prévues par le projet. Pour remédier à cette lacune, la CNUCED pouvait envisager différents points d'entrée : elle pouvait par exemple sensibiliser les coordonnateurs nationaux et les négociateurs à ces questions, renforcer les capacités des équipes de gardes frontière mixtes en la matière, recueillir des données ventilées par sexe ou promouvoir l'outil de recensement des obstacles non tarifaires auprès des commerçantes du secteur informel.

25. Sur la base de ses conclusions, l'équipe d'évaluation a formulé les recommandations suivantes :

a) Étant donné la grande utilité du projet, le pays donateur est encouragé à continuer de le financer si les pays bénéficiaires manifestent de l'intérêt. L'ajout de phases supplémentaires pourrait accroître sensiblement la portée du projet. L'une des phases pourrait par exemple être consacrée à la sensibilisation et à la formation des formateurs au recensement des obstacles non tarifaires ;

b) L'équipe chargée du projet devrait analyser les données d'expérience issues des activités de formation des formateurs organisées au Togo et envisager de mener systématiquement de telles activités, qui permettent d'élargir la portée des efforts de sensibilisation et de renforcement des capacités bien au-delà des coordonnateurs nationaux et des comités nationaux de suivi ;

c) L'équipe chargée du projet devrait élaborer une stratégie de retrait avec la Commission de l'Union africaine pour assurer la pérennité de l'outil en ligne de recensement des obstacles non tarifaires ;

d) L'équipe chargée du projet devrait examiner les différents points d'entrée suggérés quant à l'intégration des questions de genre et des considérations relatives aux droits de l'homme dans ses travaux, et appliquer systématiquement les solutions les plus adaptées au cours de la prochaine phase du projet ;

e) L'équipe chargée du projet devrait ouvrir la participation à ses activités de sensibilisation et de renforcement des capacités aux acteurs du secteur privé et de la société civile lorsque c'est possible, par exemple en invitant des représentants de ces acteurs. L'équipe d'évaluation a fait remarquer que les chambres de commerce pourraient contribuer à la diffusion des conclusions du projet et que les organisations de la société civile pourraient faciliter la communication avec les groupes vulnérables.

F. Projet sur la transparence de la réglementation commerciale et la facilitation du commerce dans les pays signataires de l'Accord élargi du Pacifique pour un renforcement des relations économiques

26. Ce projet, financé par le Gouvernement australien et le Gouvernement néo-zélandais, a été exécuté de mars 2018 à juin 2021 et le budget approuvé s'élevait à 2 millions de dollars australiens. L'Accord élargi du Pacifique pour un renforcement des relations économiques est un accord commercial réciproque. Il a été signé par l'Australie, les Îles Salomon, Kiribati, Nauru, la Nouvelle-Zélande, le Samoa, les Tonga, les Tuvalu, Vanuatu, les Îles Cook et Nioué, et est entré en vigueur le 13 décembre 2020. L'objectif du projet était de former les pays insulaires signataires de l'Accord et de leur apporter une assistance technique afin d'accroître la transparence de leur réglementation commerciale en amont de l'entrée en vigueur de l'Accord. Le principal résultat a été la mise en place, dans chacun des pays bénéficiaires, de portails en ligne via lesquels des informations sur la législation et les procédures commerciales pouvaient être téléversées et consultées, et des informations sur la facilitation du commerce et de l'investissement pouvaient être consultées. Ces portails forment ensemble une plateforme régionale sur le commerce, où se trouve aussi un indice régional sur la facilitation du commerce.

27. D'après les conclusions de l'équipe d'évaluation, le projet avait pleinement répondu aux besoins des pays bénéficiaires. Il avait permis de remédier à certaines lacunes de l'administration publique, de renforcer les capacités des acteurs concernés et d'améliorer ainsi l'environnement commercial et l'efficacité de l'administration de manière générale. Il avait été conforme aux mandats de la CNUCED et l'équipe chargée du projet avait tiré parti de l'avantage comparatif dont disposait la CNUCED quant à l'utilisation de portails sur les procédures commerciales et la facilitation du commerce. Les perspectives de pérennité des résultats variaient considérablement d'un pays bénéficiaire à l'autre. Les ressources humaines et les capacités techniques étaient les principaux facteurs limitants à cet égard. Les membres du personnel de la CNUCED et les parties prenantes nationales avaient affirmé que les pays bénéficiaires avaient besoin de plus de soutien pour pouvoir consolider les résultats du projet et les inscrire dans la durée. En outre, les ressources Web des pays donateurs n'avaient pas été intégrées à la plateforme régionale sur le commerce, ce qui constituait un autre obstacle à la durabilité des résultats.

28. Une analyse des disparités liées au sexe avait été menée durant le projet et avait permis de mettre en évidence des liens entre ces disparités et la transparence du commerce, mais des activités supplémentaires devaient être organisées pour diffuser les résultats de cette analyse. L'équipe chargée du projet avait aussi recensé les produits que les femmes étaient particulièrement nombreuses à produire, permettant aux pays bénéficiaires d'accorder la priorité aux procédures d'importation et d'exportation les plus susceptibles d'améliorer les moyens de subsistance des femmes. Toutefois, les connaissances acquises à cet égard n'avaient pas systématiquement été transmises aux autorités nationales qui participaient au projet, et certaines n'étaient pas au courant que des documents sur les liens entre les questions de genre et le commerce avaient été téléversés sur les portails commerciaux des différents pays. Une collaboration plus étroite avec le secteur privé pouvait avoir un effet de catalyseur, car le secteur privé était, en définitive, le bénéficiaire du projet. Par conséquent, dans le cadre de futurs projets analogues, il pourrait être judicieux d'associer plus étroitement le secteur privé aux activités menées, notamment à la création des produits de connaissance et à la diffusion des liens vers les portails.

29. Sur la base de ses conclusions, l'équipe d'évaluation a formulé les recommandations suivantes :

a) La CNUCED devrait s'employer à titre prioritaire à rendre opérationnel le groupe d'exécution qu'elle a prévu de mettre en place pour aider les pays bénéficiaires à pérenniser et à élargir les retombées du projet, notamment à assurer la maintenance des portails nationaux et régionaux et à préserver les acquis des activités régionales sur la transparence de la réglementation relative au commerce et à l'investissement ;

b) Les donateurs devraient envisager de mieux intégrer leurs ressources Web sur le commerce à la plateforme régionale sur le commerce et à l'indice régional sur la facilitation du commerce. Ils devraient se servir des portails de la CNUCED sur le commerce pour informer les pays bénéficiaires des procédures d'importation et d'exportation qui présentent le plus d'intérêt pour les pays insulaires. Ils devraient tenir compte, dans ce contexte, des lignes directrices de la CNUCED sur les produits fabriqués par des femmes dans les pays concernés³ ;

c) Les donateurs pourraient satisfaire le souhait des pays bénéficiaires que les portails nationaux sur le commerce offrent davantage de fonctionnalités et permettent notamment de faciliter les transactions. À cet égard, ils pourraient associer leurs efforts à d'autres de leurs initiatives de coopération en faveur du développement, des initiatives axées sur le développement du secteur privé, l'amélioration de l'environnement commercial ou la réforme de l'administration publique ;

d) La CNUCED et les pays bénéficiaires devraient mener des activités de promotion des portails sur le commerce pour informer les entreprises privées de leur existence. Dans le cadre de ces activités, ils devraient tenir compte du sexe des participants et recueillir les observations et suggestions de ceux-ci. Des outils Web pourraient être utilisés pour obtenir des retours d'information sur les activités et en assurer le suivi ;

e) La CNUCED devrait continuer de fournir des conseils sur l'amélioration des portails nationaux du point de vue de la facilitation du commerce et sur l'élargissement de leurs fonctionnalités, y compris l'intégration d'outils Web de remontée de l'information, qui devraient être conçus de manière à permettre la ventilation des données par sexe. Elle devrait également poursuivre ses activités de formation des formateurs pour renforcer les capacités de gestion des connaissances dans les pays bénéficiaires.

G. Programme de renforcement des capacités dans le domaine du commerce et du genre (formation en ligne)

30. Ce programme, qui comprend plusieurs phases financées par différents donateurs, a débuté en 2013 et avait été financé à hauteur de 1 600 000 dollars environ au moment où il a été évalué. L'évaluation a porté sur la période 2015-2020, au cours de laquelle 13 cours en ligne sur les liens entre commerce et genre ont été créés. Ces cours, disponibles en plusieurs langues, couvraient divers aspects de l'interaction entre commerce et genre, et leur contenu était adapté aux régions bénéficiaires. Le programme a été financé par le Gouvernement finlandais, le secrétariat du Marché commun de l'Afrique orientale et australe, le Cadre intégré renforcé et TradeMark East Africa. L'évaluation a été menée à la demande du Gouvernement finlandais, le principal donateur. Les cours, dispensés par la CNUCED, s'adressaient aux responsables de l'administration publique, aux universitaires et aux acteurs de la société civile. L'objectif était de sensibiliser les participants aux effets différenciés que les politiques commerciales pouvaient avoir sur les hommes et les femmes, et de trouver des moyens d'aplanir ces différences pour renforcer l'égalité des sexes. Au moment où l'évaluation a été menée, les 13 cours avaient été suivis par 1 277 personnes issues de 128 pays, dont 66 % de femmes.

31. L'équipe d'évaluation a conclu que les cours avaient permis de remédier à un déficit de connaissances quant aux liens entre commerce et genre et au rôle que les politiques commerciales pouvaient jouer dans la réduction des inégalités entre hommes et femmes. Bien que la question ait davantage retenu l'attention ces dernières années et que plusieurs acteurs internationaux s'y intéressent aujourd'hui activement, le programme de la CNUCED demeurait le principal vecteur de renforcement des capacités en la matière et il y avait un intérêt pour les travaux de recherche menés et systématisés par l'organisation. Dans l'ensemble, le taux de réussite des participants était élevé (80 %), mais il variait considérablement d'un cours à l'autre. Au fil du temps, le nombre de participants avait progressé, mais le taux de réussite avait baissé. Parallèlement, le nombre de cours offerts et

³ Voir <https://unctad.org/webflyer/international-trade-transparency-and-gender-equality-case-pacific-agreement-closer>.

de langues proposées avait augmenté. Ce constat donnait à penser qu'il fallait peut-être remettre l'accent sur la qualité des cours plutôt que sur la quantité de participants et veiller à ce que les participants puissent exprimer leurs attentes.

32. Il est ressorti de l'évaluation que les cours avaient été utiles aux organisations auxquelles appartenaient les participants, puisque quatre participants sur cinq avaient intégré les acquis des cours dans les travaux de leurs organisations respectives, qui abordaient désormais d'une manière différente la question du commerce et du genre. Plus des trois quarts des organisations dont étaient issus les participants tenaient compte des questions de genre dans le cadre de l'élaboration de leurs politiques. Le succès du programme avait eu un effet catalytique et les bons résultats des premières activités avaient amené de nouveaux donateurs à octroyer des fonds supplémentaires. Les cours avaient aussi eu des effets en cascade, puisque des participants avaient demandé à approfondir leur formation, participé à des projets internationaux et organisé des séances de formation à l'intention de collègues et de pairs.

33. Sur la base de ses conclusions, l'équipe d'évaluation a formulé les recommandations suivantes :

a) Compte tenu des résultats positifs de l'évaluation et de la persistance des inégalités économiques, les cours devraient se poursuivre et de nouveaux modules devraient être conçus sur la base du modèle existant. La CNUCED pourrait prévoir une nouvelle phase, qui s'étalerait sur une plus longue période et mettrait davantage l'accent sur les activités post-formation (cours de rattrapage en cas d'échec, possibilité pour les participants de s'inscrire à plusieurs cours, activités de mise à niveau et de rafraîchissement des connaissances, mise en pratique des acquis aux niveaux individuel, institutionnel et national, etc.) ;

b) Des modules plus différenciés en fonction des pays bénéficiaires pourraient être conçus en partenariat avec les commissions régionales de l'ONU, qui pourraient contribuer à la planification et à la mise au point des cours, ainsi qu'à leur financement et aux activités de communication et de recrutement. Certains cours pourraient par exemple être dispensés par des experts issus de la même région que les participants ;

c) De l'avis de certains participants, les cours pourraient être plus interactifs si des activités synchrones étaient organisées (webinaires, séances de tutorat, etc.), ce qui est envisageable étant donné que les technologies de téléconférence se sont largement répandues pendant la pandémie. Il pourrait également être bénéfique d'organiser des activités dans le cadre desquelles les participants ont davantage l'occasion de dialoguer, de confronter leurs expériences et donc d'apprendre les uns des autres ;

d) Étant donné que les taux de succès varient en fonction des participants et du cours, et ont tendance à évoluer à la baisse, la CNUCED devrait envisager de créer plusieurs niveaux de certification et d'offrir aux participants en situation d'échec des possibilités de rattrapage. Un participant qui n'obtient pas sa certification pourrait par exemple être invité à suivre une seconde fois le même cours.

H. Programme sur le commerce électronique et l'économie numérique

34. Ce programme, qui s'étale sur la période 2019-2023, consiste en un éventail d'activités de recherche et d'autres initiatives axées sur le commerce électronique et l'économie numérique. Il est financé par les Gouvernements de l'Allemagne, des Émirats arabes unis, de l'Estonie, de la Finlande, des Pays-Bas, de la République de Corée, de la Suède et de la Suisse, ainsi que par le Fonds européen d'investissement. L'évaluation a été menée à la demande des Gouvernements allemand, néerlandais et suisse, les principaux donateurs, et a porté sur les trois premières années de la mise en œuvre du programme (de 2019 à 2021). Les grands travaux conduits au titre du programme concernent le *Rapport sur l'économie numérique*, l'une des publications phares de la CNUCED ; les sessions du Groupe intergouvernemental d'experts du commerce électronique et de l'économie numérique ; l'initiative eTrade for All ; l'initiative eTrade for Women ; les évaluations de l'état de préparation au commerce électronique ; le programme sur le commerce électronique et la réforme de la cyberlégislation ; les semaines du commerce électronique. L'objectif du programme est de mettre davantage le commerce électronique et l'économie numérique au

service d'un développement inclusif et durable dans les pays en développement. Les activités menées sont étroitement articulées autour des trois piliers des travaux de la CNUCED et en exploitent les synergies.

35. L'équipe d'évaluation a conclu que la pandémie avait renforcé l'utilité du programme, bien que des efforts supplémentaires soient potentiellement nécessaires pour garantir l'appropriation des résultats par les pays bénéficiaires. Les recherches menées dans le cadre du programme avaient permis de mettre en évidence les risques associés au creusement de la fracture numérique dans et entre les pays, et avaient conduit à l'intensification des travaux intergouvernementaux dans ce domaine. L'importance de l'appropriation nationale du programme et d'une participation inclusive aux activités a été soulignée, mais il était souvent difficile pour la CNUCED, entité non résidente, d'examiner la suite donnée au programme. Il est ressorti de l'évaluation que, dans plusieurs pays, des obstacles politiques et bureaucratiques avaient considérablement entravé l'exécution du programme. L'équipe d'évaluation a relevé le haut niveau de satisfaction des utilisateurs des produits issus des travaux de recherche et d'analyse conduits au titre du programme, et constaté que la CNUCED était considérée comme une source importante d'informations sur les moyens de mettre le commerce électronique et l'économie numérique au service du développement. Le *Rapport sur l'économie numérique* a été jugé très utile et ses lecteurs l'ont largement recommandé à leurs réseaux professionnels.

36. Le nombre d'États membres représentés aux réunions intergouvernementales, qui avait continué d'augmenter, témoignait du grand intérêt que suscitait le programme et de son utilité. Les travaux intergouvernementaux sur le commerce électronique et l'économie numérique dans le contexte du développement étaient considérés comme un volet essentiel des activités de la CNUCED et jugés utiles par les parties prenantes. En outre, les premiers résultats des activités de coopération technique conduites au titre du programme étaient prometteurs, mais des efforts supplémentaires seraient peut-être nécessaires pour garantir leur pérennité et leur utilité. Par exemple, un grand nombre d'évaluations de l'état de préparation au commerce électronique avaient été réalisées, mais l'équipe d'évaluation a estimé que la CNUCED devait personnaliser plus encore leur format et leur production pour mieux répondre aux besoins particuliers des bénéficiaires. De la même manière, les initiatives liées à l'initiative eTrade for Women étaient très demandées, mais davantage devait être fait pour renforcer les activités susceptibles d'en accroître les retombées, comme les échanges entre participants.

37. Sur la base de ses conclusions, l'équipe d'évaluation a formulé les recommandations suivantes :

a) La CNUCED devrait réfléchir aux moyens d'allouer une plus grande part de son budget ordinaire au programme pour être mieux à même de produire les résultats pérennes dont les États membres ont besoin. Dans le Pacte de Bridgetown, les États membres ont déclaré que la CNUCED devrait renforcer les travaux consistant à aider les pays en développement à évaluer systématiquement leur situation et leur capacité de participer et de s'intégrer à l'économie numérique, contribuant ainsi à combler le fossé numérique ;

b) Les donateurs actuels pourraient suivre l'exemple de précédents donateurs en apportant un soutien financier de plus en plus durable et souple, sans affectation particulière, de manière à renforcer l'approche adaptative du programme, qui est essentielle pour préserver son utilité et faciliter son développement au fur et à mesure de l'évolution rapide du commerce électronique et de l'économie numérique ;

c) Pour le reste de la période actuelle, c'est-à-dire jusqu'à la fin de l'année 2023, l'équipe chargée du programme devrait s'employer à consolider les activités déjà en cours et ne devrait pas lancer de nouvelle initiative majeure, surtout si le montant des ressources affectées au programme n'est pas aussi élevé que prévu.

II. Enseignements tirés des évaluations

38. L'évaluation joue un rôle crucial en ce qu'elle aide le système des Nations Unies à renforcer l'impact et les résultats de l'appui qu'il apporte aux États Membres pour les aider à mettre en œuvre le Programme de développement durable à l'horizon 2030 et à réaliser les objectifs de développement durable. Guidé par les principes du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation, le secrétariat de la CNUCED est déterminé à faire en sorte que l'évaluation soit davantage utilisée et à promouvoir la prise de décisions fondées sur des données factuelles et l'application du principe de responsabilité. Les évaluations permettent d'apprécier de manière globale, systématique, transparente et objective la qualité des programmes et du travail de la CNUCED. Le secrétariat insiste auprès de toutes les parties prenantes sur l'importance qu'il y a à appliquer les enseignements tirés des évaluations à un éventail plus large d'objectifs de gestion de programmes de la CNUCED, de manière à faciliter la planification des programmes et la prise de décisions stratégiques.

39. Les enseignements tirés des précédentes évaluations des activités de la CNUCED, enseignements présentés dans les précédents rapports, demeurent une référence et il est recommandé aux administrateurs de programmes et aux gestionnaires de projets de les prendre en considération dans le cadre de la conception et de la gestion de leurs propres programmes et projets⁴. Le présent chapitre est consacré aux enseignements tirés des huit évaluations menées au cours de la période considérée et est articulé autour de deux grands objectifs : maximiser la pérennité des résultats et trouver des approches et des sujets innovants.

A. Maximiser la pérennité des résultats

40. Une fois un projet achevé, rien ne garantit que les ressources nécessaires à l'organisation d'activités de suivi pourront être dégagées. Aussi est-il important de réfléchir, au stade de la conception des projets, aux moyens d'assurer la pérennité des résultats. Il est fondamental de déterminer les ressources éventuellement disponibles, la capacité des parties prenantes à continuer de poursuivre les objectifs du projet, les partenariats susceptibles d'être établis ou élargis et les outils qu'il est possible de mettre au point pour promouvoir et diffuser les résultats du projet. La création d'outils en ligne s'est révélée un moyen particulièrement efficace d'inscrire les résultats d'un projet dans la durée. Il peut s'agir de créer des sites Web via lesquels les parties prenantes peuvent accéder à tous les supports d'information en lien avec le projet, d'intégrer des indices aux bases de données statistiques de la CNUCED ou de mettre en place des portails spécialisés pour faciliter les activités commerciales. Toutefois, compte tenu des coûts de maintenance de ces outils, il importe de définir clairement, avec les bénéficiaires du projet, les modalités de leur gestion au-delà de la période de mise en œuvre du projet.

41. Avec l'essor des outils de téléconférence et des conférences hybrides depuis la pandémie, il est aujourd'hui plus facile pour les responsables d'un projet de rester en contact avec les parties prenantes. Il devrait être moins souvent nécessaire pour l'équipe chargée d'un projet de se rendre dans le pays bénéficiaire pour continuer d'aider les parties prenantes une fois le projet achevé, et une assistance apportée à distance peut accroître la pérennité des résultats.

42. Les effets de catalyseur potentiels ou avérés des activités de coopération technique sont également à prendre en considération. Certains de ces effets ont été démontrés : des parties prenantes diffusent leurs nouvelles connaissances au sein de leurs organisations respectives, d'anciens participants s'inscrivent à de nouveaux programmes de formation, des fonds supplémentaires sont octroyés aux programmes de la CNUCED, etc. Ainsi, au stade de la conception d'un projet, l'équipe doit non seulement étudier les moyens de garantir la pérennité des résultats, mais aussi anticiper les effets de catalyseur que le projet pourrait avoir et réfléchir aux mesures ciblées qu'elle pourrait prendre pour provoquer ces effets.

⁴ Voir, par exemple, TD/B/WP/298, TD/B/304 et TD/B/WP/310.

B. Trouver des approches et des sujets innovants

43. La CNUCED continue d'amplifier et de consolider son avantage comparatif en menant des activités de recherche et d'assistance technique novatrices. Les projets particulièrement innovants ont été très favorablement accueillis par les parties prenantes. C'est surtout le cas pour le programme sur le commerce électronique et l'économie numérique, qui prévoit des activités novatrices dans un domaine en plein essor et est aujourd'hui devenu un service de la CNUCED à part entière. Toutefois, pour assurer la pérennité de résultats aussi concluants et la stabilité du projet grâce auquel ces résultats ont été obtenus, la CNUCED pourrait devoir envisager de financer le projet en question au titre de son budget ordinaire.

44. L'approche programmatique, selon laquelle les donateurs financent une multitude d'initiatives plutôt qu'un projet unique, donne aux équipes davantage de flexibilité et leur permet d'obtenir des résultats d'une plus grande portée. Moins les équipes sont soumises à des restrictions quant à la teneur des activités et à leur durée, plus elles peuvent traiter les questions relatives au commerce et au développement de manière globale, en tenant notamment compte des liens entre commerce et genre. Une plus grande marge de manœuvre peut aussi les aider à garantir que les activités de coopération technique seront suffisamment dotées en ressources pour donner des résultats durables. Lorsque les équipes entreprennent des démarches auprès de donateurs potentiels, elles devraient privilégier l'approche programmatique dans la mesure du possible.

45. La pandémie ayant montré que des projets pouvaient être menés à bien à distance, les administrateurs de programmes devraient envisager cette solution à l'avenir. Les donateurs, y compris le Compte de l'ONU pour le développement, plafonnent souvent le budget disponible par projet. S'il n'y a pas de déplacements à prévoir dans le cadre d'un projet, les ressources normalement consacrées aux frais de voyage peuvent être utilisées pour élargir la portée thématique du projet ou permettre la participation d'un plus grand nombre de personnes aux formations et manifestations en ligne.

III. Évaluations à la CNUCED

46. Le Groupe de l'évaluation indépendante est chargé de conduire, de coordonner et de superviser les évaluations à la CNUCED. Ce mandat couvre tous les programmes et projets financés au titre du budget ordinaire, ainsi que les projets extrabudgétaires exécutés par la CNUCED. Le Groupe de l'évaluation indépendante procède aux évaluations conformément aux prescriptions de l'Assemblée générale des Nations Unies et du Conseil du commerce et du développement de la CNUCED, ainsi qu'aux normes et règles d'évaluation du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation. Le présent chapitre fait le point sur les activités d'évaluation prévues pour la période 2022-2023.

A. Résultats du Groupe de l'évaluation indépendante et qualité de l'évaluation

47. Tous les deux ans, le Bureau des services de contrôle interne, organe de contrôle interne de l'ONU, dresse un bilan systématique de l'état d'avancement de l'évaluation des entités du Secrétariat. Son objectif est de faire le point sur l'évaluation de chaque entité et de recenser les obstacles au renforcement de l'évaluation. Pour la période 2018-2019, le Bureau a déclaré que la CNUCED disposait d'un système d'évaluation robuste et que sa politique, ses procédures et son plan d'évaluation étaient solides. Le montant estimatif des dépenses que la CNUCED a consacrées à l'évaluation représentait 0,23 % du budget-programme et est donc resté inférieur au seuil minimal de 0,5 %. Quant à la qualité de l'évaluation, elle a été jugée bonne ou très bonne pour 80 % des rapports analysés (4 sur 5).

48. Les résultats de l'analyse des évaluations menées à la CNUCED pour la période 2020-2021 devraient être disponibles à la mi-2023.

B. Évaluation thématique des contributions des entités du Secrétariat à la réalisation des objectifs de développement durable

49. En décembre 2021, le Bureau des services de contrôle interne a lancé, à l'échelle du Secrétariat de l'ONU, une évaluation dont l'objectif est de mesurer, de manière aussi systématique et objective que possible, l'utilité et l'efficacité des contributions des entités du Secrétariat à la réalisation des objectifs de développement durable. L'évaluation couvrira la période 2019-2021 et consistera notamment à évaluer la mesure dans laquelle le Secrétariat prend en compte les objectifs de développement durable dans le cadre de ses programmes, ainsi que les mesures prises par le Secrétariat pour aider les États Membres à atteindre ces objectifs.

50. La CNUCED participera à l'évaluation en communiquant des données utiles et des études de cas qui illustrent sa contribution à la réalisation des objectifs de développement durable. La collecte des données débutera en juin 2022 et le rapport final devrait paraître en décembre 2022.

C. Plan d'évaluation pour la période 2022-2023

51. Le Groupe de travail du plan-programme et de l'exécution du programme a prié le secrétariat d'entamer un nouveau cycle d'évaluation des cinq sous-programmes après la quinzième session de la Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement⁵. Le secrétariat a lancé en octobre 2021 un nouveau cycle d'évaluation, qui a commencé par l'évaluation du sous-programme 1 sur la mondialisation, l'interdépendance et les stratégies de développement⁶. Le plan d'évaluation de la CNUCED pour la période 2022-2023 prévoit également un certain nombre d'évaluations externes de projets extrabudgétaires dont l'échéance interviendra au cours de cette période, y compris trois projets conjoints qui sont financés par le Compte de l'ONU pour le développement et visent à aider les États à faire face aux répercussions socioéconomiques de la pandémie. Ces évaluations devront être achevées d'ici à mars 2023. Les évaluations qui seront menées à bien au cours de la période 2022-2023 sont répertoriées dans le tableau.

Plan d'évaluation (2022-2023)

<i>Programme ou projet</i>	<i>Source du financement</i>	<i>Période d'évaluation</i>
Accélérer la formation professionnelle dans le domaine du commerce électronique en Asie du Sud-Est dans le cadre du Programme de développement durable à l'horizon 2030	Compte de l'ONU pour le développement	T1 2022-T3 2022
Économie de l'océan et commerce des produits de l'océan : stratégies cohérentes et fondées sur des données factuelles	Compte de l'ONU pour le développement	T2 2022-T4 2022
Cadres directifs favorables à la publication d'informations sur la durabilité et les objectifs de développement durable par les entreprises d'Afrique et d'Amérique latine	Compte de l'ONU pour le développement	T2 2022-T4 2022
Renforcer la capacité des pays africains à compiler et à diffuser des statistiques sur les flux financiers illicites	Compte de l'ONU pour le développement	T2 2022-T4 2022
L'intégration Sud-Sud et les objectifs de développement durable : promouvoir la transformation structurelle dans les principaux pays partenaires de l'initiative « Une Ceinture et une Route »	Sous-Fonds pour le Programme de développement durable à l'horizon 2030	T2 2022-T4 2022

⁵ Voir TD/B/WP/293 et TD/B/WP/300.

⁶ Voir TD/B/WP/312 et TD/B/WP/318.

<i>Programme ou projet</i>	<i>Source du financement</i>	<i>Période d'évaluation</i>
Tirer parti du potentiel commercial des produits du biocommerce bleu pour promouvoir la durabilité des moyens de subsistance et la conservation de la biodiversité marine dans certains pays de l'Organisation des États des Caraïbes orientales	Union européenne (par l'intermédiaire de la Commission de l'Organisation des États des Caraïbes orientales)	T2 2022-T4 2022
Projet conjoint COVID-19 : Initiative mondiale pour le redressement du secteur des microentreprises et des petites et moyennes entreprises après la pandémie	Compte de l'ONU pour le développement	T2 2022-T1 2023
Projet conjoint COVID-19 : Mobiliser des ressources financières en faveur du développement à l'heure de la pandémie de COVID-19	Compte de l'ONU pour le développement	T2 2022-T1 2023
Projet conjoint COVID-19 : Transports et connectivité du commerce à l'ère des pandémies	Compte de l'ONU pour le développement	T2 2022-T1 2023
Évaluation externe du sous-programme 2 de la CNUCED sur l'investissement et les entreprises	Budget ordinaire et/ou ressources extrabudgétaires	T3 2022-T3 2023
Partenariat stratégique entre la CNUCED et les Pays-Bas	Gouvernement néerlandais	T4 2022-T3 2023

Abréviations : COVID-19 = maladie à coronavirus 2019 ; T = trimestre.

Source : CNUCED.