



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

Distr. générale  
2 juillet 2020  
Français  
Original : anglais

---

**Conseil du commerce et du développement**  
**Groupe de travail du cadre stratégique et du budget-programme**  
Quatre-vingtième session  
Genève, 14-16 septembre 2020  
Point 5 de l'ordre du jour provisoire

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

**Rapport du Secrétaire général de la CNUCED**



## Introduction

1. Le présent rapport donne un aperçu des évaluations externes des programmes et des projets de la CNUCED réalisées entre avril 2019 et avril 2020. L'objectif est de rendre compte de toutes les activités d'évaluation, et de promouvoir une plus grande transparence et une meilleure exploitation des acquis. Les rapports synthétiques d'évaluation sont des produits à forte intensité de savoir qui permettent de regrouper et de partager les connaissances acquises et de renforcer le retour de l'information et les boucles d'apprentissage de la CNUCED.

2. Les évaluations sont effectuées conformément à la politique d'évaluation de 2011<sup>1</sup> et à la version actualisée des normes et règles d'évaluation de 2016 établies par le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation<sup>2</sup>. Leur objectif est de tirer des conclusions des activités menées, de recommander les améliorations à apporter et de dégager des enseignements et des pratiques exemplaires. L'information ainsi obtenue peut être utile pour la conception, la planification et l'exécution des activités futures. Les administrateurs de programmes sont invités à se reporter aux précédents rapports et aperçus sur l'évaluation des activités de la CNUCED<sup>3</sup> lorsqu'ils élaborent, mettent en œuvre et suivent des programmes.

3. Le chapitre I du présent rapport est consacré aux résultats de cinq évaluations de projets. Le chapitre II présente une méta-analyse des enseignements tirés d'évaluations de projets menées entre 2015 et 2019, tandis que le chapitre III fait le point sur les questions et les activités d'évaluation menées à la CNUCED pendant la période 2019-2020.

4. Entre avril 2019 et avril 2020, cinq évaluations externes de projets ont été réalisées au total. Trois projets ont été financés par le Compte de l'ONU pour le développement, un projet a été financé par le Gouvernement néerlandais et un autre projet a été financé par le Gouvernement finlandais. Il s'agit des projets suivants :

a) Le projet 1415M : Renforcement des capacités de certains pays les moins avancés (PMA) en ce qui concerne le développement et la diversification de leurs exportations de produits halieutiques ;

b) Le projet 1415N : Renforcement des capacités des décideurs en ce qui concerne l'évaluation des incidences des mesures non tarifaires dans le cadre du commerce international et l'adoption de mesures appropriées pour y faire face ;

c) Le projet 1415Q : Renforcement des capacités des pays en développement dans l'optique de la transition vers le transport durable des marchandises ;

d) Le projet INT/0T/TFBI : Partenariats pour la promotion des investissements en faveur de l'élaboration, de la promotion et de la facilitation de projets liés aux objectifs de développement durable susceptibles de recevoir le soutien des banques ;

e) Le projet eTrade for all.

5. On trouvera ci-dessous quelques points saillants des principales conclusions tirées des évaluations de ces cinq projets. Le chapitre I contient des informations plus précises sur les conclusions, les recommandations et les enseignements issus de ces évaluations :

a) Dans l'ensemble, tous les projets ont été jugés utiles pour répondre aux besoins des pays bénéficiaires et pleinement conformes au mandat de la CNUCED. En outre, l'avantage comparatif de la CNUCED dans les domaines de travail évalués, comme les mesures non tarifaires et le transport de marchandises, a été validé ;

b) En ce qui concerne les résultats et l'efficacité, les évaluations ont montré que tous les projets avaient permis d'améliorer les connaissances techniques, la sensibilisation et les capacités des décideurs et des professionnels des pays en développement sur toute une série de sujets tels que les normes internationales relatives aux exportations de produits halieutiques, le transport durable de marchandises, les mesures non tarifaires et le

<sup>1</sup> [www.unevaluation.org/document/detail/1189](http://www.unevaluation.org/document/detail/1189).

<sup>2</sup> [www.unevaluation.org/document/detail/1914](http://www.unevaluation.org/document/detail/1914).

<sup>3</sup> <http://unctad.org/en/Pages/About%20UNCTAD/Evaluation%20at%20UNCTAD/Eval-All.aspx>.

commerce électronique, la promotion des investissements et les objectifs de développement durable. Des données montrent que les projets de la CNUCED ont contribué à des réformes concrètes de la législation, des institutions et des politiques nationales dans le secteur de la pêche de certains pays, tels que les Comores, le Mozambique, le Myanmar et l'Ouganda, ou qu'ils ont fait évoluer de façon positive les politiques de transport des marchandises au Kenya et au Rwanda. Cependant, les incidences à long terme demeurent inconnues, car certains projets n'ont été achevés que récemment ou, dans certains cas, l'outil ou le guide élaboré dans le cadre du projet n'a été déployé que dans la phase finale d'exécution, alors que l'évaluation externe était déjà en cours ;

c) Dans le cadre de tous les projets, les ressources ont été utilisées en temps voulu et de manière efficace par rapport aux coûts, malgré certaines contraintes internes et externes ;

d) Les partenariats ont contribué à rendre de nombreux projets plus efficaces et à renforcer leur impact. Toutefois, dans le cas de certains autres projets, les équipes d'évaluation ont constaté qu'il était possible de développer les collaborations, notamment en faisant davantage appel au secteur privé ou à d'autres organismes des Nations Unies ;

e) L'intégration des questions de genre et des droits de l'homme figurait dans certains descriptifs ou activités de projet, mais les efforts étaient encore pour la plupart limités et, pour certains projets, l'intégration de ces considérations dans le travail et l'analyse de fond s'est révélée difficile ;

f) La durabilité et la continuité des travaux ont également été mises en question, car le suivi ou le développement des projets nécessiteraient un engagement financier et un soutien technique plus importants.

## I. Résumé des résultats de l'évaluation

### A. Projet 1415M : Renforcement des capacités de certains pays les moins avancés (PMA) en ce qui concerne le développement et la diversification de leurs exportations de produits halieutiques

6. Le projet a débuté en 2014 avec un budget approuvé de 596 000 dollars, qui a par la suite été complété par un financement supplémentaire de 255 775 dollars provenant du Compte de l'ONU pour le développement. Les activités ont été prolongées jusqu'au 31 mai 2019. Ce projet avait pour but d'améliorer les connaissances et le savoir-faire techniques dans cinq PMA – Cambodge, Comores, Mozambique, Myanmar et Ouganda – afin qu'ils soient en mesure de surmonter les difficultés liées aux normes internationales applicables aux exportations de produits halieutiques. L'objectif était de mettre en évidence les incidences des normes, des réglementations et des mesures internationales relatives aux poissons et produits de la pêche sur les exportations des PMA et sur la compétitivité internationale de ces pays. Il s'agissait notamment de passer en revue les expériences positives faites par d'autres pays et leurs meilleures pratiques et de concevoir des politiques et des stratégies d'exécution qui permettent aux PMA de se conformer aux normes internationales et de développer et de diversifier leurs exportations en exploitant leur potentiel de pêche.

7. **Il ressort de l'évaluation que le projet était pleinement compatible avec le mandat de la CNUCED et parfaitement adapté aux besoins et aux difficultés des PMA.** Les objectifs et la conception du projet étaient parfaitement adaptés aux besoins et aux difficultés des PMA et des autres pays vulnérables. Le projet a également mis à profit les avantages comparatifs de la CNUCED dans le domaine du commerce, en particulier les travaux menés de longue date sur les mesures non tarifaires et leurs effets sur les exportations des PMA, ainsi que les connaissances sectorielles spécialisées d'un certain nombre d'organisations en matière de diffusion des savoirs et de contenu des formations. Premier projet relatif au secteur de la pêche, il a également contribué à renforcer l'avantage comparatif de la CNUCED.

8. **Dans le cadre du projet, les décideurs politiques et les praticiens ont acquis des connaissances techniques qu'ils peuvent exploiter pour élaborer des plans de développement du secteur de la pêche et améliorer les plans existants en les tournant vers le marché tout en tenant compte de la nécessité de veiller à la viabilité des ressources et à la gouvernance environnementale.** L'équipe d'évaluation a constaté une augmentation des connaissances, de la sensibilisation et de la compréhension des bénéficiaires concernant différentes questions qui influent sur la compétitivité commerciale des secteurs de la pêche. Toutefois, il n'est pas apparu que l'objectif ait été de donner aux pays les capacités de gérer le secteur au niveau national. Des données montrent que le projet a également contribué à des réformes concrètes dans la législation, les institutions et les politiques nationales de quatre des cinq pays participants, à savoir les Comores, le Mozambique, le Myanmar et l'Ouganda.

9. **Les ressources allouées au projet ont été utilisées en temps voulu et de manière efficace par rapport aux coûts, des partenariats ont été conclus avec des organismes spécialisés pour la fourniture de contenus, et des ressources supplémentaires ont été allouées pour élargir le périmètre du projet.** Le projet a été mis en œuvre de manière efficace, et les activités ont été menées dans les délais et dans les limites du budget ; il s'est adapté rapidement aux événements imprévus et a saisi les occasions nouvelles qui se sont présentées. La mobilisation de fonds supplémentaires s'est déroulée de manière exemplaire : la CNUCED a réussi à mobiliser auprès de sources extérieures un montant supplémentaire de 145 500 dollars, ce qui a permis d'augmenter le nombre de bénéficiaires et d'enrichir le contenu des formations.

10. **Les interventions de suivi nécessiteraient un soutien technique et financier supplémentaire.** Un ensemble de données et de connaissances a été créé, qui permet de mener des interventions de suivi ; il serait toutefois nécessaire que la CNUCED ainsi que d'autres partenaires et donateurs apportent un appui technique et des investissements supplémentaires. L'équipe d'évaluation a conclu que, le projet ne s'étant achevé que récemment, il est encore trop tôt pour tirer des conclusions quant à sa viabilité ; mais les faits montrent que les pays participants utilisent ou ont l'intention de mettre à profit les connaissances acquises et le travail de sensibilisation effectué dans le cadre du projet pour adopter des mesures de politique générale ou des règlements administratifs visant à améliorer la situation de la pêche dans ces pays.

11. **Des efforts ont été faits pour intégrer les questions de genre et les droits de l'homme au projet.** On s'est efforcé d'intégrer les questions de genre et les droits de l'homme au projet. À cette fin, plusieurs textes analytiques utilisés dans le cadre du projet ont été consacrés à la place des femmes employées dans le secteur de la pêche à travers le monde, et la présence de femmes parmi les bénéficiaires a fait l'objet d'une attention particulière. Même si les rôles des hommes et des femmes dans le secteur de la pêche ont été reconnus, il ressort de l'évaluation que les ateliers ont quelque peu survolé les travaux sur les questions de genre.

12. **De solides partenariats inter-institutions ont été établis, mais ils peuvent être encore étendus.** Un certain nombre d'institutions techniques internationales spécialisées, d'organismes gouvernementaux, d'universités et d'autres organisations à but non lucratif ont collaboré à l'élaboration de contenus et à la diffusion de connaissances. Certaines de ces collaborations ont pris une forme institutionnelle dans le cadre de deux centres régionaux d'excellence : un au Viet Nam et un à Maurice, qui ont été chargés de reproduire et de développer les méthodes de renforcement des capacités mises au point. Toutefois, certains organismes (par exemple, l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture, le Programme des Nations Unies pour le développement et l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel) pourraient faire bien plus que contribuer à la création de contenus ; ils pourraient participer à l'élaboration de larges programmes conjoints sur l'accès aux marchés, ainsi qu'à la mobilisation des investissements.

13. Sur la base de ces observations, l'équipe d'évaluation a formulé les recommandations ci-après :

a) Le succès à long terme des projets de renforcement des capacités tient à la formation technique et managériale des personnes qui sont les meilleurs candidats et qui, en

même temps, occupent des postes où ils ont la possibilité de transformer les politiques et l'action menées. Des projets tels que le projet 1415M pourraient durcir la sélection des participants en optant pour un processus compétitif mené par les gouvernements en consultation avec la CNUCED. La présence et la disponibilité des participants à la formation pendant toute la durée du projet devraient être obligatoires et constituer une condition préalable à la participation ;

b) Les projets de développement des capacités tels que le projet 1415M sont à l'origine de très nombreux contenus de haute qualité auxquels seul un petit nombre de personnes a accès. Il serait donc utile de créer des répertoires en ligne réunissant tous les contenus, y compris les vidéos des cours, qui sont un bien commun mondial ;

c) La CNUCED pourrait élaborer des documents sur les expériences positives faites par d'autres pays en développement qui sont parvenus à pénétrer des marchés étrangers en prenant certaines mesures, par exemple en réglementant les marchés (instauration de prix minimum à l'exportation), en publiant des bulletins d'information sur les marchés dans les principaux centres d'entreposage et en créant des organismes de promotion des exportations au sein des services économiques des missions à l'étranger, et les diffuser aux pays participant au projet et aux PMA en général ;

d) La CNUCED pourrait envisager une intervention multi-pays pour aider les cinq pays participants à élaborer des propositions de programmes d'amélioration de la pêche et des notes de cadrage qui seraient soumis à l'examen des donateurs et d'autres organismes de coopération technique ; elle pourrait aller plus loin et mettre au point un mécanisme de formulation standard pour le financement de projets afin d'aider les pays à élaborer un programme d'amélioration des pêches selon un processus structuré qui hiérarchise les éléments clés ;

e) La CNUCED devrait envisager de demander aux pays participants de faire un rapport sur les principales mesures envisagées pour développer les exportations, d'élaborer une stratégie sur la voie à suivre et d'établir un rapport décrivant ce dont les gouvernements et le secteur privé ont encore besoin pour être en mesure de se conformer aux normes sanitaires et phytosanitaires internationales ;

f) L'équipe d'évaluation a recommandé d'ajouter aux versions finales des manuels de formation un chapitre sur les questions de genre rédigé en consultation avec une institution qui fasse autorité dans le domaine de l'analyse des questions de genre dans le secteur de la pêche. À cet égard, dans les futurs programmes de formation qui seront conçus par les centres d'excellence, il faudrait prévoir une séance sur l'égalité des sexes, les droits de l'homme et la pêche, et choisir pour cette réunion des experts issus d'institutions spécialisées dans la défense de l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes.

## **B. Projet 1415N : Renforcement des capacités des décideurs en ce qui concerne l'évaluation des incidences des mesures non tarifaires dans le cadre du commerce international et l'adoption de mesures appropriées pour y faire face**

14. Ce projet a été mis en œuvre au cours de la période 2014-2018, avec un budget de 620 000 dollars. Il visait à rendre les décideurs des pays en développement mieux à même de traiter les problèmes liés aux mesures non tarifaires afin d'améliorer à terme l'accès des exportations de leur pays aux marchés internationaux. Trois régions (Afrique, Asie et Amérique latine) ont été ciblées. Les pays participants ont été définis comme étant ceux que le projet aiderait à collecter des données, et des études de cas ont été réalisées. Les 15 pays qui ont bénéficié directement du projet sont l'Afrique du Sud, l'Argentine, l'Australie, le Brésil, le Chili, la Chine, Cuba, la Fédération de Russie, le Japon, le Kenya, la Nouvelle-Zélande, le Pakistan, le Pérou, la Thaïlande et le Viet Nam. Les informations étant disponibles gratuitement en ligne, tout représentant de pays peut accéder à la base de données et aux publications sur les mesures non tarifaires.

15. **Il ressort de l'évaluation que le projet a servi les bénéficiaires et que la base de données des mesures non tarifaires est utile.** Tous les participants ont estimé que les bases de données sur les mesures non tarifaires, en général, et la base de données du Système d'analyse et d'information commerciales de la CNUCED (TRAINS) en particulier, sont utiles lorsqu'elles sont à jour ; normalement, les données sur les mesures non tarifaires sont disponibles mais elles sont dispersées soit sur Internet soit dans les documents nationaux. En ce sens, le projet visait à la fois à collecter les informations éparpillées et à mettre à jour les bases de données sur les mesures non tarifaires, qui deviennent rapidement obsolètes.

16. **La CNUCED dispose d'un avantage comparatif dans le domaine des mesures non tarifaires.** Pour ce qui est des travaux spécifiques réalisés dans le cadre de ce projet (collecte de données sur les mesures non tarifaires au niveau des politiques et alimentation d'une base de données et analyse des données), la CNUCED dispose d'un avantage comparatif par rapport à d'autres organisations comme le Centre du commerce international, la Banque mondiale et l'Organisation mondiale du commerce. En fait, les autres organisations mènent des tâches différentes mais complémentaires pour améliorer la disponibilité des données globales sur les mesures non tarifaires. Toutefois, forte d'une base de données déjà existante, de la réputation de ses travaux et de son personnel et des nombreuses relations que celui-ci entretient avec les milieux universitaires – professeurs, étudiants et consultants, la CNUCED dispose des ressources humaines nécessaires et, à ce titre, est en fait la mieux placée pour mener à bien ce projet.

17. **La sensibilisation aux mesures non tarifaires et les connaissances à ce sujet ont été renforcées, mais il faut du temps pour apporter les bonnes réponses.** Il ressort également de l'évaluation que le projet a contribué à sensibiliser les bénéficiaires, à accroître leurs connaissances et à renforcer leurs capacités d'analyse des effets des mesures non tarifaires en faisant appel à des plateformes de données sur les mesures non tarifaires ainsi qu'à de méthodes de recherche et d'outils analytiques améliorés. Cependant, comme l'élaboration de réponses appropriées aux mesures non tarifaires prend du temps, aucune réponse n'a été mise au point pendant l'exécution du projet. De nombreux participants ont estimé qu'il aurait été utile d'inviter le secteur privé à prendre une certaine part au projet, afin de faire circuler l'information et de renforcer les connaissances sur les mesures non tarifaires et d'améliorer les capacités d'analyse sur les effets de ces mesures sur l'économie des pays.

18. **L'efficacité globale du projet a été jugée élevée.** La taille de l'équipe de direction à la CNUCED a été réduite au minimum, et, souvent, les réunions ont eu lieu en coordination avec les initiatives d'autres organisations, ce qui a permis d'en réduire le coût. La majorité des participants ont affirmé que l'ouvrage concernant le projet avait été élaboré et publié à moindres frais, si l'on considère la qualité du travail effectué et la notoriété des auteurs.

19. **Davantage de fonds sont nécessaires à la poursuite des travaux sur les mesures non tarifaires.** Il est généralement admis que s'il l'on veut obtenir des résultats sur la durée, il faut veiller à actualiser en permanence les informations relatives aux mesures non tarifaires. Il n'en reste pas moins que ce travail a un coût que l'on ne connaît pas précisément. L'évaluation a montré qu'à la CNUCED, le financement d'activités de ce type suscite l'attention. La raison de cet optimisme est le regain d'intérêt des donateurs pour les mesures non tarifaires, dû en partie au projet.

20. **Il n'a pas été facile d'intégrer les questions de genre et les droits de l'homme au projet.** L'évaluation a montré que l'équipe de gestion a eu du mal à intégrer les questions de genre et les droits de l'homme au projet. Près de la moitié des participants à l'enquête ont estimé que le commerce équitable et les politiques commerciales tenant compte de questions de genre ne sont pas des sujets pertinents pour le projet. Parmi ceux qui ont estimé que les questions de genre ont toute leur place dans le projet, 70 % ont affirmé que ces questions étaient suffisamment intégrées au projet. Tous les participants ont considéré que l'intégration du concept des droits de l'homme dans le domaine des mesures non tarifaires n'est pas chose aisée.

21. Sur la base de ces observations, l'équipe d'évaluation a formulé les recommandations ci-après :

a) La CNUCED devrait veiller à définir et à allouer des capacités suffisantes à chaque équipe d'un projet relevant du Compte de l'ONU pour le développement ; cela pourrait avoir pour résultat inattendu de mettre de nouvelles idées sur la table ;

b) Il est recommandé de collecter des données de référence sur tous les indicateurs des projets relevant du Compte de l'ONU pour le développement par rapport auxquels des objectifs pourraient être fixés, afin qu'à l'avenir, on dispose de points de comparaison sur lesquels s'appuyer pour évaluer les projets en question ;

c) Il est recommandé d'associer le secteur privé aux réunions concernant des projets similaires qui seront menés à l'avenir ; étant donné que le Centre du commerce international collecte également des données auprès du secteur privé, il est recommandé de poursuivre le renforcement de la collaboration entre les deux organisations, afin que les deux ensembles de données sur les mesures non tarifaires restent complémentaires ;

d) Avant le lancement de projets relevant du Compte de l'ONU pour le développement, les liens avec les thèmes transversaux tels que les questions de genre et les droits de l'homme, doivent être analysés et testés ; ils devraient ensuite être pleinement pris en compte dans la conception des projets ;

e) Il convient d'utiliser des outils qui permettent de suivre l'utilisation des bases de données élaborées par la CNUCED, afin d'obtenir des données tangibles sur l'intérêt porté au sujet et, partant, de susciter l'intérêt des donateurs ;

f) Il est recommandé de multiplier les canaux de diffusion des informations et des données issues du projet, ainsi que des contenus existants ; les futurs projets concernant les mesures non tarifaires doivent continuer à rendre les contenus plus accessibles à un plus grand nombre de décideurs et autres dirigeants concernés.

### **C. Projet 1415Q : Renforcement des capacités des pays en développement dans l'optique de la transition vers le transport durable des marchandises**

22. Le projet a été mis en œuvre entre le 1<sup>er</sup> avril 2014 et le 30 novembre 2018, avec un budget de 611 000 dollars. Il avait pour objectif d'améliorer les connaissances des décideurs, des opérateurs de transport et des financiers en Afrique subsaharienne et dans les Caraïbes afin de promouvoir et de financer le développement du transport durable de marchandises.

23. **Il ressort de l'évaluation que le projet a répondu pleinement aux besoins de ses bénéficiaires cibles directs et que la réalisation de ses objectifs a contribué à la mise en œuvre des priorités convenues au niveau international, telles que l'objectif de développement durable 9 (cible 9.1), ainsi que des priorités du sous-programme 4 de la CNUCED sur la technologie et la logistique.** D'autres acteurs du développement au sein et en dehors du système des Nations Unies œuvrent dans le domaine du transport durable, mais la CNUCED est la seule entité des Nations Unies à travailler sur le transport de marchandises de manière globale et dans une perspective mondiale.

24. **Le projet a contribué à des changements positifs dans la politique du fret au niveau national.** L'évaluation a montré que la CNUCED a contribué de manière significative au développement du programme de transport durable des marchandises, qui a été élaboré en 2017 grâce à un partenariat entre l'Autorité de coordination de transit et de transport du corridor Nord, la CNUCED, le Programme des Nations Unies pour l'environnement et la Coalition pour le climat et la qualité de l'air, et qui a ensuite été approuvé par l'Autorité de coordination de transit et de transport du corridor Nord. Sur le plan des résultats, l'Autorité de coordination de transit et transport du corridor Nord a fait état des premières mesures prises sur la voie de changements positifs dans la politique de transport des marchandises de ses États membres (en particulier le Kenya et le Rwanda).

25. **Du point de vue de la gestion, il ressort de l'évaluation que le projet a délivré des prestations utiles et de qualité.** Cependant, l'exécution du projet a progressé lentement, en raison de contraintes internes et externes (respectivement, les ressources humaines et la mise en place du système Umoja ; la disponibilité des partenaires et les changements intervenus dans la gestion des institutions et des partenaires clefs). À cause de ces retards, il n'a pas été possible d'assurer le suivi des séminaires pendant l'exécution du projet, dont l'efficacité (transposition des résultats à plus grande échelle) et l'efficience se sont trouvées réduites.

26. **Pour obtenir des résultats durables, il faudrait allouer des fonds supplémentaires à l'actualisation et à la promotion de l'outil de transport de marchandises durable.** L'équipe d'évaluation a conclu que, pour inscrire les résultats dans la durée, il était nécessaire d'actualiser régulièrement l'outil de transport durable de marchandises afin qu'il demeure utile, et qu'il fallait en faire la promotion pour qu'il soit plus largement utilisé. Sans financement extrabudgétaire supplémentaire (pour la maintenance du site Web, les activités de promotion de l'outil de transport durable de marchandises, la formation, etc.), il y a fort à parier que le niveau de sensibilisation va diminuer et que les changements politiques attendus ne se concrétiseront pas. Il pourrait être plus difficile de mobiliser des fonds pour un projet consacré au transport durable de marchandises que de proposer des services liés au transport durable de marchandises à des donateurs qui travaillent dans un domaine voisin tel que la modernisation des infrastructures de transport de marchandises.

27. **Peu d'éléments montrent que les questions de genre et les droits de l'homme ont été intégrés au projet.** Il y avait quelques éléments de réflexion sur les questions de genre dans les documents de conception du projet, mais aucune analyse précise de la manière dont un projet pouvait influencer sur les hommes et sur les femmes n'a été réalisée. Néanmoins, le cadre du transport durable de marchandises comprend des indicateurs de performance clefs liés aux questions de genre et aux droits de l'homme ainsi que des mesures de transport durable de marchandises. Pour les nouveaux projets, il est possible de renforcer l'application des outils d'intégration des questions de genre mis au point par la CNUCED, dont sa boîte à outils.

28. **De bons partenariats ont été établis au niveau régional.** Les partenariats établis avec l'Autorité de coordination de transit et de transport du corridor Nord et l'Agence de facilitation du transport en transit du Couloir central ont constitué de bons exemples de la manière dont des questions sous-régionales (transport transfrontalier) peuvent être traitées par des organismes régionaux dotés de mandats similaires. Dans les Caraïbes, la CNUCED a associé la Banque de développement des Caraïbes, l'Association de gestion portuaire des Caraïbes et l'All Island Truckers Association (Jamaïque) aux travaux. En Afrique de l'Est, la CNUCED, le Programme des Nations unies pour l'environnement et la Coalition pour le climat et la qualité de l'air ont contribué ensemble aux activités menées au titre du programme de transport durable du corridor Nord. D'autres entités des Nations Unies (commissions régionales) ont participé à des réunions, dont l'Université du Pacifique Sud, qui a réalisé une étude de cas dans le contexte de l'échange d'expériences.

29. Sur la base de ces observations, l'équipe d'évaluation a formulé les recommandations ci-après :

a) La CNUCED devrait redoubler d'efforts pour intégrer les questions de genre dans les nouveaux projets en utilisant les outils qu'elle a mis au point. Il est particulièrement important d'analyser la manière dont les projets peuvent influencer sur les hommes et sur les femmes afin de définir des mesures pour éviter les préjugés sexistes (traitement injuste ou différent des femmes et des hommes) ;

b) Il convient d'accroître encore l'utilité et l'actualité des prestations fournies aux bénéficiaires, de les consolider et de les améliorer, y compris de parfaire le cadre de transport durable de marchandises et la boîte à outils de formation au transport durable de marchandises, et de mettre régulièrement à jour le site Web ; il faudrait envisager de publier un cadre simplifié pour le transport durable de marchandises qui permette de réaliser une auto-évaluation rapide et pour lequel il pourrait être nécessaire de mobiliser des ressources supplémentaires ;

c) Lorsque les projets sont de taille modeste, la CNUCED pourrait envisager de prendre part à des programmes conjoints dans lesquels elle soutiendrait l'intégration d'une activité (en l'occurrence, le transport durable de marchandises) dans les interventions d'autres acteurs du développement plutôt que d'assumer seule la totalité du soutien à l'activité en question (transport durable de marchandises) ;

d) Il faudrait envisager de continuer à suivre des approches régionales et sous-régionales pour mener les travaux sur le transport durable de marchandises lorsqu'il est possible d'agir en relation avec les cadres de coopération existants ou de les renforcer ; au besoin, l'appui régional devrait être combiné à l'appui national ;

e) Il convient d'intensifier les efforts qui visent à consolider la coopération avec les institutions financières désireuses de financer des mesures liées au transport durable de marchandises.

#### **D. Projet INT/0T/TFBI : Partenariats pour la promotion des investissements en faveur de l'élaboration, de la promotion et de la facilitation de projets liés aux objectifs de développement durable susceptibles de recevoir le soutien des banques**

30. Le projet INT/0T/TFBI a été financé par le Gouvernement néerlandais, qui lui a alloué un budget de 275 000 dollars, et a été mis en œuvre de novembre 2016 à février 2019. Il visait à rendre les responsables des organismes de promotion de l'investissement mieux à même d'élaborer, de promouvoir et de faciliter des projets en faveur des objectifs de développement durable qui soient susceptibles de recevoir le soutien des banques. Ce renforcement des capacités est passé par la communication d'informations sur les organismes d'investissement à l'étranger et les priorités des investisseurs, la présentation de pratiques éprouvées de promotion des investissements liés aux objectifs de développement durable, l'élaboration d'outils et de formations pour la mise en commun de propositions de projets d'investissement et la facilitation de certains partenariats de promotion de l'investissement en rapport avec les objectifs de développement durable.

31. **Il ressort de l'évaluation que le projet était pertinent au regard des besoins des pays et s'inscrivait dans le mandat spécialisé de la CNUCED consistant à aider les organismes des pays en développement à attirer des investissements qui contribuent à un développement durable.** De nombreux aspects du Programme de développement durable à l'horizon 2030 relèvent de plusieurs organismes des Nations Unies, mais en matière de promotion de l'investissement, la CNUCED est la seule entité qui possède des connaissances théoriques et pratiques solides et étendues, selon les bénéficiaires du projet. Du point de vue des donateurs et des investisseurs internationaux, le projet était également porteur d'attentes, car l'on savait peu de choses du développement du secteur privé et de la mobilisation du financement privé par les organismes de développement, comparativement à d'autres thématiques du Programme 2030.

32. **Il y a bien eu une prise de conscience, mais l'on sait encore mal comment elle s'est traduite en actes.** Il ressort de l'évaluation que le projet a bien sensibilisé les groupes cibles aux enjeux et aux possibilités qui accompagnent la réalisation des objectifs de développement durable. Les responsables des organismes de promotion de l'investissement ont reçu outils et formations, mais l'on sait encore mal quelle utilisation en a été faite. En effet, le modèle et le guide devant servir à l'élaboration, à la promotion et à la facilitation de projets en faveur des objectifs de développement durable qui soient susceptibles de recevoir le soutien des banques ne sont pas encore en usage. Cela est vraisemblablement dû au fait que leurs versions définitives ont été établies alors que le projet était en cours d'exécution et n'ont été largement diffusées que lorsque celui-ci était dans sa phase finale.

33. **Il ressort de l'évaluation que le projet a été géré de manière efficiente et a bénéficié des ressources et des capacités de la CNUCED ainsi que de la collaboration des partenaires.** Toutes les activités ont été réalisées dans le respect des délais et du budget. La collaboration des organismes de promotion de l'investissement et

des organismes d'investissement à l'étranger, principalement dans les pays hôtes de forums régionaux (Afrique du Sud, Mexique et Thaïlande), a été essentielle pour assurer au projet une portée mondiale dans les délais et le budget limités qui étaient impartis. Le projet a également bénéficié des connaissances spécialisées des organismes de promotion de l'investissement, des apports de travaux de recherche préalables et de la réputation et de la capacité de mobilisation de la CNUCED.

34. **Le projet devrait avoir des effets durables au niveau des pays.** L'objectif était de concevoir et de mettre en œuvre un projet qui continuerait de produire ses effets, et qui les ferait même sentir de plus en plus, après la période couverte par l'aide financière extérieure. À cette fin, une attention particulière a été accordée aux institutions chargées de la promotion de l'investissement dans chaque pays, de manière à tirer parti des systèmes nationaux. De plus, étant donné que la CNUCED est à la pointe du système des Nations Unies sur cette question et que d'autres organismes des Nations Unies participent au projet, les ressources disponibles seront probablement utilisées à des activités menées par d'autres acteurs. Le projet a été conçu sans qu'il soit tenu des questions de genre et des droits de l'homme, mais n'en est pas moins inclusif, comme l'attestent la sélection des bénéficiaires et les succès obtenus.

35. **Les partenariats ont joué un rôle central dans la conception du projet, la CNUCED a renforcé sa collaboration avec les organismes de promotion de l'investissement aux niveaux national, régional et mondial, et de meilleures synergies ont été établies avec les acteurs publics nationaux et internationaux.** Cependant, la participation du secteur privé aurait pu être améliorée. À l'avenir, la CNUCED pourrait envisager de mieux accorder ses propositions sur les investissements en faveur des objectifs de développement durable avec les exigences des organismes d'investissement à l'étranger en matière de demandes de financement et avec les dispositions du secteur privé sur l'investissement à impact et la publication d'informations.

36. Compte tenu de ces constatations et conclusions, sont formulées les recommandations suivantes :

a) La CNUCED pourrait définir une théorie du changement plus élaborée, qui viserait au renforcement des capacités d'intermédiation dans les investissements en faveur des objectifs de développement durable ;

b) Afin que les questions de genre soient intégrées dans la théorie du changement, la CNUCED pourrait examiner plus avant s'il serait pertinent et possible de fournir des orientations communes en ce sens aux organismes de promotion de l'investissement. Afin que les pays partenaires tiennent bien compte des questions de genre propres au contexte considéré, lorsqu'un modèle de descriptif de projet sera mis à jour, une section sur l'analyse des questions de genre pourra y être ajoutée ;

c) Alors que la question des droits de l'homme pourrait être considérée selon une approche d'atténuation des risques, comme dans les Principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme, ce qui se traduirait par l'adoption de critères de sauvegarde et de listes d'exclusion dans les organismes de promotion de l'investissement, la question de l'investissement équitable pourrait mener à une approche comparable à celle utilisée pour l'intégration des questions de genre. Selon le guide issu du projet, la contribution potentielle d'un investissement donné à l'élimination de la pauvreté pourrait être appréciée au regard des possibilités d'emploi pour les couches de population les plus pauvres de chaque pays ;

d) La CNUCED pourrait réfléchir à un moyen de systématiser un plus grand nombre de bonnes pratiques, de façon à continuer à sensibiliser les investisseurs aux possibilités offertes par les objectifs de développement durable ;

e) Afin que la CNUCED et ses partenaires contribuent à des changements concrets, un projet de suivi devrait être engagé au titre du même objectif (renforcement des capacités). Son programme de travail devrait faire une large place à l'expérimentation pratique du modèle, avec la participation active des organismes d'investissement à l'étranger, et à la promotion et au suivi des accords-pilotes de coopération ;

f) Dans ses projets futurs, à l'exemple de celui susmentionné, la CNUCED pourrait aussi faire intervenir les organismes d'investissement à l'étranger et les associations qui les représentent, comme l'Association des institutions européennes de financement du développement ou l'International Development Finance Club. Si le modèle et le guide élaborés par la CNUCED étaient adoptés par des institutions avec de tels moyens financiers, ils seraient probablement plus faciles à diffuser parmi les investisseurs ;

g) Le secteur privé pourrait contribuer à l'alignement des investissements en faveur des objectifs de développement durable en rattachant les outils de la CNUCED aux normes de mesure et de publication d'informations qu'il élabore et diffuse (par exemple, l'Initiative mondiale sur les rapports de performance). La CNUCED pourrait envisager de faire participer des entités du secteur privé aux formations ultérieures sur la promotion des investissements en faveur des objectifs de développement durable et, au moment de la mise à jour du modèle de projet, pourrait donner plus de précisions sur certains points, comme la publication d'informations sur la responsabilité sociale des entreprises, en se reportant aux normes précitées.

## E. Projet eTrade for all

37. L'évaluation indépendante faisait partie de l'accord conclu entre la CNUCED et le Gouvernement finlandais, qui a contribué au projet à hauteur de 500 000 euros pendant vingt-quatre mois, entre le 1<sup>er</sup> janvier 2017 et le 31 décembre 2018. Pendant cette période, le projet a également reçu 500 000 euros des Pays-Bas en 2018, 264 000 dollars du Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord en 2016 et 50 000 euros de l'Estonie en 2017. Les résultats de l'évaluation portent sur toutes les contributions reçues du 1<sup>er</sup> janvier 2017 au 31 décembre 2018, et non pas seulement sur celles du Gouvernement finlandais.

38. **L'initiative eTrade for All est un mécanisme axé sur la demande, qui permet aux principaux partenaires de développement, en association avec le secteur privé, d'agir avec plus de cohérence et d'efficacité grâce à la mise en commun de leurs capacités et de leurs ressources.** Le principal outil de l'initiative eTrade for All est une plateforme Web d'aide au renforcement des capacités et au développement des connaissances. Il doit fournir aux pays en développement, aux donateurs et aux partenaires un moyen supplémentaire de recenser et de synthétiser les enjeux et les possibilités qui accompagnent le commerce électronique et le numérique, selon différents degrés de précision, et d'en apprendre davantage sur le sujet. Outre le renforcement des capacités et le développement des connaissances, l'initiative sert également à favoriser les partenariats entre ses 30 membres, qui collaborent activement aux Semaines du commerce électronique organisées par la CNUCED.

39. **Il ressort de l'évaluation que l'initiative eTrade for All est un projet très pertinent, qui apporte une précieuse valeur ajoutée aux acteurs du commerce électronique.** À ce jour, le projet a largement atteint ses objectifs, de l'avis des parties prenantes, et a aussi eu des retombées positives. La plupart des parties prenantes apprécient beaucoup la neutralité de l'équipe de projet dans son rôle de facilitateur et son approche multipartite. Il a été jugé que le projet s'inscrivait bien dans le mandat de la CNUCED et répondait aux besoins des partenaires et des parties prenantes, même si quelques améliorations étaient possibles.

40. **Il ressort de l'évaluation que le projet a largement atteint ses objectifs.** Globalement, les résultats, les objectifs et les finalités définis dans le cadre logique ont été atteints. Les partenaires issus d'autres organismes des Nations Unies et d'organisations internationales se sont félicités des efforts déployés par l'équipe de la CNUCED pour mener efficacement l'initiative eTrade for All. La plupart d'entre eux ont apprécié que l'équipe gère le projet comme un bien commun et en faisant beaucoup appel à la consultation, de manière à bien montrer que celui-ci était l'affaire de tous. De plus, le projet a eu des retombées positives, notamment deux autres projets avec des sources de financement distinctes, à savoir les évaluations rapides de l'état de préparation au commerce électronique et le réseau eTrade for Women.

41. **Pour ce qui est de l'efficacité, le projet a utilisé les ressources de manière appropriée.** L'approche multipartite est tout à fait indiquée pour la mise en œuvre d'un projet comme celui-ci, qui repose essentiellement sur le partenariat. Si la CNUCED a mis ses ressources internes au service du projet, elle les a aussi enrichies grâce à lui, notamment avec les Semaines du commerce électronique, les évaluations rapides de l'état de préparation au commerce électronique et le réseau eTrade for Women. Le projet profite des ressources et des processus internes de la CNUCED, mais les membres de l'équipe de projet qui sont rémunérés sur le budget ordinaire doivent se consacrer en priorité aux activités financées par le budget de base. En conséquence, les faibles ressources allouées sont exploitées au maximum.

42. **Après deux ans, les principales composantes du projet sont de plus en plus perçues comme durables, malgré un financement incertain.** Les partenaires sont quelque peu moins fermes dans leur engagement, car le financement futur du projet est incertain et ils ont des attentes grandissantes à l'égard des activités de mise en œuvre dans les États membres, en particulier de la suite donnée aux évaluations rapides de l'état de préparation au commerce électronique dans les pays les moins avancés. Les donateurs apprécient les approches programmatiques de la CNUCED, mais ils sont réticents à fournir un financement selon des modalités plus souples, à des fins non spécifiées. Néanmoins, ils soutiennent l'initiative eTrade for All, avec d'autres États membres de la CNUCED, comme ils l'ont fait savoir à la soixante-sixième session du Conseil du commerce et du développement.

43. **Les questions de genre sont traitées de manière transversale et les droits de l'homme figurent implicitement dans la conception du projet.** L'égalité des sexes est prise en considération et l'on a commencé à présenter le réseau eTrade for Women comme une émanation de l'initiative eTrade for All, mais cette perspective de genre n'est pas nettement perçue par les parties prenantes. L'équipe de projet tient compte des droits de l'homme sous l'angle du droit à la vie privée, dans un contexte juridique et réglementaire plus large. Le droit au développement entre aussi en ligne de compte, lorsqu'il est question de rendre le développement numérique plus inclusif. Il faudrait que le projet repose davantage sur une approche fondée sur les droits de l'homme et que cette approche soit mieux connue des partenaires et des parties prenantes.

44. **Les créations de partenariats progressent, mais à des vitesses variables.** En ce qui concerne les partenariats avec des organisations internationales qui placent les questions relatives au commerce électronique et au numérique parmi leurs priorités, les progrès accomplis sont très satisfaisants. Les partenariats avec les organisations de la société civile et les banques régionales de développement sont en bonne voie, mais des difficultés ont été rencontrées avec le secteur privé.

45. Compte tenu de ces constatations et conclusions, sont formulées les recommandations suivantes :

a) Le chef de projet devrait établir des objectifs intermédiaires et finaux qui soient spécifiques, mesurables, réalisables, pertinents et limités dans le temps (SMART) ; ces objectifs seraient sans doute mieux définis si les partenaires étaient consultés sur le sujet ;

b) L'équipe de projet devrait faire figurer au moins un indicateur relatif aux questions de genre et un indicateur relatif aux droits de l'homme dans le cadre logique (en complément des objectifs SMART) et communiquer ce nouveau cadre logique à tous les partenaires ;

c) L'équipe de projet devrait chercher à établir des partenariats formels avec le secteur privé, par l'intermédiaire d'associations d'entreprises plutôt que de différentes entreprises distinctes, afin de maintenir la neutralité du projet ;

d) La CNUCED devrait profiter du climat de confiance et de mobilisation créé par le projet pour convier les donateurs à une table ronde au cours de laquelle elle leur exposerait les résultats de l'évaluation et leur expliquerait les avantages qu'ils auraient tous à tirer d'une structure de financement plus programmatique ;

e) La CNUCED pourrait créer un fonds d'affectation spéciale pour le programme sur le commerce électronique et l'économie numérique, qui couvrirait l'initiative eTrade for All et les projets qui en découlent, et encourager les donateurs à y apporter leur contribution ;

f) Les donateurs sont invités à continuer de financer l'initiative eTrade for All, car elle apporte une précieuse valeur ajoutée aux acteurs du commerce électronique ;

g) L'équipe de projet devrait examiner la question du financement avec les partenaires à la prochaine réunion prévue sur projet ; il faudrait gérer les attentes au mieux et chercher de nouvelles synergies ; de plus, le chef de projet devrait réviser le budget afin que les propositions de financement à l'intention des donateurs reflètent de manière plus réaliste les besoins en ressources d'un tel projet ;

h) Le chef de projet devrait élargir son champ d'action et exploiter les possibilités offertes au niveau régional afin d'atteindre un plus grand nombre de parties prenantes dans les États membres ;

i) L'équipe du projet devrait élaborer une stratégie, en collaboration avec les partenaires, pour progresser plus rapidement dans la réalisation d'un dispositif permettant la rencontre de l'offre et de la demande en matière d'aide au commerce électronique ; plusieurs approches pourraient être mises à l'essai.

## II. Méta-analyse des enseignements tirés d'évaluations de projets, 2015-2019

46. À sa soixante-dix-huitième session, le Groupe de travail du cadre stratégique et du budget-programme a réaffirmé l'importance de procéder à des évaluations internes et externes, dans un souci de transparence, de responsabilité et d'efficacité, conformément à la politique d'évaluation de la CNUCED et aux normes et règles d'évaluation du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation. En vue d'exploiter au mieux les résultats des évaluations et de fonder davantage la prise de décisions sur des données probantes, le secrétariat a effectué une méta-analyse de 85 enseignements tirés de 21 évaluations de projets réalisées au cours des cinq dernières années (2015-2019)<sup>4</sup>. L'objectif était d'appréhender plus globalement les enseignements tirés de la conception et de la mise en œuvre de projets au cours des dernières années afin que la CNUCED les prenne en considération à l'avenir, au moment de planifier un projet ou d'adopter des décisions stratégiques. Cela permettrait en outre à la CNUCED et à ses parties prenantes, internes et externes, d'apprendre davantage des expériences passées et de mieux s'acquitter de leurs obligations.

47. Le présent chapitre expose les résultats de la méta-analyse. Les 85 enseignements à retenir ont été regroupés dans les quatre grandes catégories suivantes : a) conception de projet et durabilité ; b) mise en œuvre du projet ; c) partenariats ; et d) intégration des questions de genre et des droits de l'homme.

### A. Des projets conçus pour produire des résultats durables

#### Des projets en meilleure adéquation avec les besoins, les priorités et les capacités des pays

48. Il est important de réfléchir aux besoins, aux priorités et aux capacités des pays cibles dès le début du processus de conception. Par exemple, dans le cas du projet sur les mesures non tarifaires, qui exigeait de recueillir une grande quantité d'éléments, il s'est révélé plus difficile que prévu de convaincre les pays de mettre à jour leurs données. Il a donc fallu plus de temps pour structurer les données et s'assurer qu'elles étaient harmonisées avec celles déjà existantes.

49. En étant associées au processus de conception dès le début et en ayant toutes la même compréhension des objectifs du projet concerné, les parties prenantes peuvent mieux

<sup>4</sup> Sur 21 évaluations de projets, quatre n'apportent aucun enseignement.

saisir les résultats escomptés, les risques encourus et le degré de volonté des pays bénéficiaires d'élaborer des mesures durables. Au vu de certains précédents, il apparaît important d'apprécier l'intérêt des pays cibles (par exemple, à la faveur de propositions ou par des appels à commentaires, par exemple) avant de décider de les associer à un projet.

### **L'appropriation par les pays est la clef du succès**

50. Dès la conception du projet, il devrait être établi que des acteurs nationaux participeront à toutes les étapes de l'élaboration et de la mise en œuvre. Certains projets ont abouti à des résultats concrets parce que des acteurs nationaux avaient pu hiérarchiser les principaux enjeux, définir les problèmes et mettre au point des solutions. Pour que le pays bénéficiaire s'approprie un projet et continue de donner suite aux recommandations qui lui sont faites, il est également essentiel que le processus et les rapports soient validés par les autorités nationales.

### **Repérer les participants « piliers » et s'assurer de leur participation afin de produire des effets de plus large portée**

51. Comme de nombreuses activités de projet menées par la CNUCED cherchent à induire des changements de fond par un renforcement des capacités, il importe de former les personnes appropriées. Quel que soit le projet concerné, les ressources affectées à la formation sont limitées. Il convient donc que les activités dans ce domaine bénéficient surtout, par exemple, aux fonctionnaires et aux décideurs qui peuvent influencer sur les politiques ou qui jouent un rôle clef dans l'application pratique des normes et des règlements, afin que les effets produits soient de plus large portée. Constatant que les stagiaires étaient souvent désignés par les gouvernements et que la CNUCED intervenait peu, voire pas du tout, dans leur sélection, les évaluateurs ont suggéré que le choix des stagiaires repose davantage sur la consultation et que la CNUCED ait son mot à dire sur le sujet, de manière à équilibrer les considérations politiques et les considérations techniques. Dans les pays où le pouvoir décisionnel est organisé selon une structure verticale très centralisée, il est important d'établir le dialogue avec de hauts fonctionnaires.

### **Le renforcement des capacités devrait aller au-delà de la formation et se fonder sur une évaluation sérieuse des déficits de capacités à la fois individuelles et institutionnelles**

52. Le renforcement des capacités est complexe, prend du temps et dépend de la situation. Un projet de renforcement des capacités touchant à la politique commerciale doit être conçu avec le concours d'experts versés dans plusieurs domaines, notamment ceux de la politique commerciale et du développement des capacités. Il doit aussi être adapté aux caractéristiques du pays cible, ce qui suppose une bonne évaluation de la situation, notamment des capacités du Ministère du commerce et des moyens disponibles pour remédier aux déficits de capacités. En outre, les services consultatifs et les activités de formation qui sont proposés doivent bénéficier de ressources suffisantes et être dispensés de manière créative afin de renforcer pleinement les capacités et de favoriser des changements orientés vers le développement.

### **Les partenariats avec d'autres pays en développement et les enseignements tirés de leurs expériences**

53. Il est parfois plus pertinent de tenir compte des faits observés et des résultats obtenus dans des pays en développement que dans des pays à revenu intermédiaire ou à revenu élevé. Il en va ainsi avec les pays les moins avancés, qui ont plus de facilité à comprendre et à suivre les parcours de réussite précédemment empruntés par des pays en développement et même par quelques-uns de leurs homologues, pour peu qu'ils aient repéré les principales mesures porteuses de transformation à mettre en œuvre. Un exemple montre que, si l'on institutionnalise le transfert de connaissances et le confie à des centres d'excellence régionaux situés dans d'autres pays en développement, on peut étendre la fréquence et la portée d'un programme de formation pour que celui-ci bénéficie à plusieurs autres participants issus de pays intéressés.

### **Des activités de formation qui sont conçues pour optimiser l'absorption de connaissances**

54. Il ne peut y avoir de renforcement des capacités qu'à la condition que les activités de formation soient bien conçues. Les formations devraient être exhaustives et être constamment adaptées aux besoins des bénéficiaires. Il ressort de l'évaluation d'un projet que des séances de formation bien échelonnées qui sont dispensées aux mêmes bénéficiaires directs facilitaient beaucoup l'absorption des connaissances et des informations communiquées et leur application pratique, et étaient préférables à une série de programmes ponctuels à l'intention d'un plus grand nombre de bénéficiaires. À l'avenir, il conviendrait de réfléchir à la bonne dose d'informations devant être communiquées au type de public concerné et d'allouer plus de temps aux débats. Les ateliers régionaux, qui sont le cadre d'échanges entre représentants de pays, semblent avoir eu le meilleur effet sur les opinions des décideurs nationaux. Pendant la phase de conception du projet, il est essentiel d'élaborer des instruments permettant d'évaluer et de tester les connaissances ; ceux-ci renseigneront sur l'efficacité globale des activités de formation.

### **La viabilité devrait être prise en considération dans la conception du projet**

55. Les composantes du projet devraient être mieux pensées, surtout sur le plan de la viabilité, ce qui ferait notamment intervenir des stratégies de communication, l'institutionnalisation ou la formalisation de structures ou de politiques préconisées et un suivi par des acteurs nationaux et régionaux. De plus, dès la conception du projet, il faudrait s'attacher à prévoir une stratégie de sortie qui soit viable au regard de la capacité d'absorption, de la rotation du personnel et de la main-d'œuvre disponible dans les pays bénéficiaires ainsi que de la nécessité de renforcer les capacités institutionnelles, et non pas seulement les capacités individuelles.

56. Après les ateliers de formation, des activités de suivi sont nécessaires pour aider le projet à produire des résultats. En particulier, à la conception de projets de petite ampleur ou d'interventions visant des effets à plus long terme, il convient de prévoir que les pays auront besoin d'être constamment accompagnés dans la mise en œuvre des politiques ou des mesures recommandées par la CNUCED.

## **B. Mise en œuvre du projet : comment obtenir des résultats de la manière la plus efficace et la plus efficiente possible ?**

### **Une gestion de projet souple et évolutive**

57. Pour mettre en œuvre un projet de coopération technique sur une période de plusieurs années, dans un grand nombre de pays et avec un budget limité, il faut nécessairement disposer d'une équipe de projet capable de s'adapter et de mettre la main à la pâte et d'un cadre institutionnel propice à une gestion évolutive. Dès lors, il est possible d'adapter le projet selon que de besoin, de façon à répondre aux besoins de renforcement des capacités en matière de politique commerciale de pays très différents, à tenir compte de la dynamique du commerce et du développement et à faire face aux complexités de la coopération au service du développement et à diverses contraintes intérieures et extérieures qui pèsent sur le projet, notamment celle de garantir que les ressources financières qui lui sont allouées sont utilisées au mieux et dans le respect des délais.

### **Une meilleure gestion des risques et une meilleure planification des interventions d'urgence**

58. À en juger par certaines évaluations, il existe dans le système des Nations Unies ou dans les pays bénéficiaires des facteurs systémiques qui peuvent empêcher un projet d'aboutir et retarder son exécution jusqu'à ce que des solutions soient trouvées à un plus haut niveau. Il s'agit, par exemple, de différences dans les dispositions régissant la passation de marchés et le recrutement de consultants ou de contrôles des changes au niveau des pays. Il est donc important de tenir compte de ces éléments au début de la planification et dans la perspective de la mise en œuvre et d'avoir des stratégies d'atténuation des risques bien établies.

### **Accorder le financement et l'attention voulus aux activités de suivi et d'évaluation de la conception et de la mise en œuvre du projet**

59. Compte tenu de la rapidité à laquelle évolue la situation mondiale du commerce et du développement, le cycle d'un projet de politique commerciale peut difficilement être exempt de changements de cap, voire d'une refonte partielle. Si elles bénéficient de l'attention et du financement qu'elles méritent, les activités de suivi et d'évaluation permettent un retour d'informations jusqu'au chef de projet, qui pourra décider d'une correction de trajectoire, si nécessaire. L'évaluation finale du projet est un outil d'apprentissage. Les enseignements tirés d'autres évaluations peuvent être très utiles pour la conception et la mise en œuvre de petits projets de renforcement des capacités, en ce qu'ils font profiter de bonnes pratiques et écartent le risque de commettre les mêmes faux pas.

## **C. Partenariats : Comment obtenir de bons résultats en dépit de ressources limitées ?**

### **Travailler en étroite collaboration avec les partenaires régionaux**

60. Une approche régionale est un moyen efficace et efficient de traiter de questions pour lesquelles rien ne peut être fait sans un cadre institutionnel transnational et une coopération entre pays. Elle permet de faire émerger une vision commune, grâce à laquelle les résultats du projet gagnent en efficacité, les produits du projet sont diffusés plus largement et le projet lui-même est plus viable. Par sa présence à Addis-Abeba, le Bureau régional de la CNUCED pour l'Afrique a été un atout pour certain projet de l'organisation, en facilitant les relations de travail avec l'Union africaine et la Commission économique pour l'Afrique et en canalisant les demandes des États membres.

### **Tirer parti de partenariats avec d'autres acteurs de développement**

61. Compte tenu des ressources limitées qui sont affectées à chaque projet, les résultats socioéconomiques et environnementaux escomptés auront plus de chances d'être obtenus grâce à une association avec d'autres acteurs de développement qu'à l'issue d'activités ponctuelles de formation et de renforcement des capacités destinées à un petit nombre de parties prenantes. Le choix de cette option non seulement permet de réduire les coûts, du fait de l'utilisation des réseaux de partenaires, mais aussi contribue à la viabilité des interventions en les rattachant à des projets et initiatives de plus grande envergure.

### **Transparence, ouverture et volonté d'inclusion des partenaires de coordination**

62. La transparence, l'ouverture et la volonté d'inclusion sont les composantes essentielles d'une gestion efficace et fiable d'un partenariat multipartite. Une visibilité discrète du partenaire de coordination, comme dans le projet eTrade for All, est souhaitable. En ce qui concerne les donateurs, la sensibilisation peut être rentable, même avec des investissements d'un faible montant, si le partenariat est solide et que les mécanismes d'information sont efficaces.

### **Promouvoir des approches et des programmes multipartites et multisectoriels en vue de réorientations stratégiques**

63. À en juger par certains projets et interventions de la CNUCED, les partenariats ont notamment pour principal avantage de réunir des acteurs qui ne travailleraient normalement pas ensemble, comme des ministères, des entreprises privées, des universités et des institutions nationales et régionales. Il en résulte un meilleur dialogue et une meilleure collaboration entre les parties prenantes à l'intérieur du système, ce qui a des retombées positives sur l'élaboration des politiques et la prise de décisions.

## **D. Intégration des questions de genre et des droits de l'homme : ce qui peut être amélioré**

### **Une meilleure conceptualisation des questions de genre et des droits de l'homme pendant la phase d'élaboration du projet**

64. Mieux conceptualisés, les questions de genre et les droits de l'homme seraient mieux pris en considération pendant la conception et la mise en œuvre du projet. Actuellement, quelques efforts dispersés sont faits pour les intégrer dans les activités, mais il est nécessaire de procéder à une analyse globale et d'adopter une stratégie détaillée visant à intégrer les questions de genre et les droits de l'homme dans les concepts, les plans, les activités de mise en œuvre et les résultats du projet.

### **Une approche plus cohérente pour pérenniser les travaux de la CNUCED sur les questions de genre**

65. Comme les projets qui sont financés par le Compte de l'ONU pour le développement sur des ressources extrabudgétaires sont souvent ponctuels, les questions de genre ne sont généralement pas au centre des activités techniques. Il faut donc qu'un financement suffisant à long terme soit consacré à l'intégration des questions de genre dans la politique commerciale. Il faut également qu'au début de chaque nouveau projet, toutes les parties prenantes sachent que le renforcement des capacités sur les questions de genre fait partie des objectifs poursuivis. Souvent, le chef de projet voit surtout le projet comme un ensemble de résultats à atteindre, à l'exemple d'ateliers et de rapports, tandis que les acteurs publics sont plus intéressés par le développement des capacités à plus long terme.

## **III. Évaluations à la CNUCED**

66. Le Groupe de l'évaluation et du suivi est chargé de diriger, de coordonner et de surveiller les évaluations dans le cadre de la CNUCED. Son mandat couvre tous les programmes et projets relevant du budget ordinaire et les projets financés par des fonds extrabudgétaires qui sont exécutés par la CNUCED. Le Groupe de l'évaluation et du suivi procède aux évaluations conformément aux prescriptions de l'Assemblée générale et du Conseil du commerce et du développement et dans le respect des normes et règles d'évaluation du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation. Le présent chapitre fait le point sur les questions et les activités d'évaluation en 2019-2020.

### **A. Politique d'auto-évaluation du Secrétariat de l'ONU et mise à jour de la politique d'évaluation de la CNUCED**

67. Depuis 2019, la CNUCED met à jour sa politique d'évaluation afin qu'elle tienne compte des changements importants qui se sont produits dans l'organisation, dans le système des Nations Unies et, plus largement, dans le monde de l'évaluation. À cet égard, on peut mentionner la réforme actuellement engagée par le Secrétaire général, la révision des normes et règles d'évaluation du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation, en 2016, et le nouvel élan donné à la gestion axée sur les résultats à la CNUCED. Par exemple, les normes et règles d'évaluation révisées comptent quatre nouvelles normes, qui portent entre autres sur les principes, objectifs et cibles fixés au niveau international, et surtout sur l'utilité et l'utilisation de l'évaluation. Pour mettre à jour sa politique d'évaluation, la CNUCED tiendra également compte des conclusions du rapport biennal de synthèse et du tableau d'évaluation de l'ONU établis en 2019 par le Bureau des services de contrôle interne ainsi que d'autres études concernant sa fonction d'évaluation. La politique d'évaluation de la CNUCED doit être alignée sur la politique d'auto-évaluation du Secrétariat de l'ONU. En conséquence, la nouvelle version de la première ne pourra pas être arrêtée avant l'adoption de la seconde.

## **B. Action face à la maladie à coronavirus : promotion de l'évaluation à l'échelle du système et coordination des évaluations**

68. Le 3 avril 2020, le Secrétaire général de l'ONU a institué un fonds d'affectation spéciale pluripartenaires de 2 milliards de dollars (couvrant une période de deux ans) pour financer la riposte de l'ONU à la maladie à coronavirus (COVID-19). Le Fonds des Nations Unies pour l'action face à la COVID-19 et pour le relèvement s'aligne sur le programme de réforme du système des Nations Unies pour le développement, en présentant aux États le front uni des entités des Nations Unies, sous la forme d'un mécanisme commun de financement dirigé par les Coordonnateurs résidents des Nations Unies au niveau des pays, et en les faisant profiter des capacités desdites entités. Il placée sous la responsabilité du Secrétaire général de l'ONU, par l'intermédiaire de son représentant désigné.

69. En vertu de son mandat, le Fonds des Nations pour l'action face à la COVID-19 et pour le relèvement doit faire l'objet d'une évaluation à trois niveaux (fonds/pays/organisme des Nations Unies destinataire) à des fins d'apprentissage et de responsabilisation. Ces évaluations seront effectuées dans le respect des normes et des règles du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation et conformément à la politique d'évaluation applicable dans l'ensemble du système des Nations Unies. Elles viseront à fournir périodiquement des éléments d'appréciation fiables sur la manière dont les Nations Unies contribuent collectivement à relever les défis posés par la COVID-19 en cette première année de la décennie d'action consacrée aux objectifs de développement durable, en mettant en évidence les progrès accomplis, les innovations introduites, les bonnes pratiques définies et les enseignements tirés.

70. Un Groupe d'encadrement de l'évaluation a été convoqué. Il est composé des chefs des services d'évaluation des entités qui siègent au Comité consultatif du Fonds des Nations pour l'action face à la COVID-19 et pour le relèvement (CNUCED, Programme des Nations Unies pour le développement, Fonds des Nations Unies pour la population, Fonds des Nations Unies pour l'enfance, Organisation internationale du Travail, Programme alimentaire mondial, Organisation mondiale de la Santé et Bureau des Nations Unies pour la coordination des affaires humanitaires). Il a engagé les débats et commencé à mettre en pratique l'évaluation à l'échelle du système.

71. La CNUCED est aussi membre d'un groupe de travail spécial du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation, qui est chargé de coordonner les évaluations des mesures de riposte à la COVID-19 et des mesures de relèvement, d'empêcher les chevauchements d'activités et la sollicitation excessive d'autres acteurs, notamment au niveau national, et de faire en sorte que les opérations des Nations Unies subissent le moins de perturbations possible. Ce groupe de travail spécial s'emploie notamment à recueillir des informations sur qui fait quoi dans le cadre de l'évaluation des mesures de riposte à la COVID-19, à signaler aux membres du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation les possibilités de collaboration ou les risques de chevauchement d'activités, à proposer des projets et des méthodes d'évaluation des mesures de riposte à la COVID-19 émanant du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation, à coordonner les interactions avec les réseaux partenaires, en particulier le Réseau sur l'évaluation du développement du Comité d'aide au développement (Organisation de coopération et de développement économiques) et le Groupe d'évaluation de la coopération, et à examiner toute orientation ou tout support de connaissances du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation concernant l'évaluation des mesures de riposte à la COVID-19 ou l'évaluation dans le contexte de la pandémie.

## **C. Plan d'évaluation pour 2021**

72. À ses soixante-seizième et soixante-dix-huitième sessions<sup>5</sup>, le Groupe de travail du cadre stratégique et du budget-programme a prié le secrétariat de poursuivre sa démarche d'évaluation des cinq sous-programmes après la quinzième session de la Conférence. Cette session devait initialement se tenir du 18 au 23 octobre 2020, mais a été reportée à 2021

<sup>5</sup> TD/B/WP/293 et TD/B/WP/300.

en raison des problèmes posés par la pandémie de COVID-19. Il en résulte que le prochain cycle d'évaluation des sous-programmes commencera en 2021, par une évaluation indépendante du sous-programme 1 « Mondialisation, interdépendance et stratégies de développement », qui sera soumise pour examen au Groupe de travail en 2022. Le plan d'évaluation de la CNUCED pour 2021 prévoira en outre un certain nombre d'évaluations indépendantes de projets financés sur des fonds extrabudgétaires et de projets relevant du Compte de l'ONU pour le développement qui doivent arriver à échéance en 2020-2021.

---