



Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement

Distr. générale
23 juin 2017
Français
Original : anglais

Conseil du commerce et du développement Groupe de travail du cadre stratégique et du budget-programme

Soixante-quizième session
Genève, 4-6 septembre 2017
Point 4 a) 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 2016 et avril 2017. Les informations sont présentées de manière à permettre un compte rendu plus détaillé de toutes les activités d'évaluation et à parvenir à une plus grande transparence et une meilleure exploitation de l'acquis. Les rapports synthétiques d'évaluation sont des produits axés sur le savoir qui permettent de regrouper et de partager les connaissances acquises ainsi que de renforcer l'information en retour et les boucles d'apprentissage relatives aux évaluations de la CNUCED.

I. Résumé des résultats de l'évaluation

2. Les évaluations réalisées au sein de la CNUCED sont fondées sur sa politique d'évaluation de 2011¹ et sur les *Normes et règles d'évaluation* de 2016² établies par le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation. 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 aperçus³ sur l'évaluation des activités de la CNUCED pour l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi des programmes.

¹ http://unctad.org/Sections/edm_dir/docs/osg_EvaluationPolicy2011_en.pdf.

² <http://www.unevaluation.org/document/detail/1914>.

³ Consultables à l'adresse <http://unctad.org/en/Pages/About%20UNCTAD/Evaluation%20at%20UNCTAD/Eval-All.aspx>.



3. La Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement, qui se tient tous les quatre ans, s'est réunie en 2016 à Nairobi. L'évaluation annuelle approfondie des sous-programmes a donc été suspendue pour 2016⁴. Des évaluations externes de projets financés par le Compte de l'ONU pour le développement ont été menées concernant les quatre projets :

a) Renforcement de la capacité des ministères du commerce et de la planification de certains des pays les moins avancés à élaborer et à exécuter des stratégies commerciales propices à la réduction de la pauvreté (projet 1213M) ;

b) Renforcement des capacités nationales en vue de favoriser l'investissement étranger direct dans le secteur vert de l'économie et les autres secteurs porteurs (projet 1213 N) ;

c) Renforcement des capacités des pays d'Afrique de développer le commerce intra-africain grâce à une aide en vue de l'établissement de la zone de libre-échange continentale (projet 1213AR) ;

d) Renforcement des capacités en vue de la formulation et de l'application de politiques commerciales axées sur les objectifs du Millénaire pour le développement dans les pays en développement, à l'appui d'une réalisation accélérée de ces objectifs, face à des problèmes de développement multiples et interdépendants (projet 1213K).

Évaluation des projets financés par le Compte de l'ONU pour le développement

Évaluation externe : Renforcement de la capacité des ministères du commerce et de la planification de certains des pays les moins avancés à élaborer et à exécuter des stratégies commerciales propices à la réduction de la pauvreté (projet 1213M)

4. Ce projet, qui s'est déroulé de 2012 à 2015, visait à renforcer l'aptitude des ministères du commerce et de la planification de certains des pays les moins avancés à recenser les priorités en matière de commerce ainsi qu'à élaborer et à mettre en œuvre des stratégies commerciales propices à la réduction de la pauvreté. Il concernait six pays : le Bhoutan, l'Éthiopie, Kiribati, le Lesotho, la République démocratique populaire lao et le Sénégal. Six études nationales ont été menées, six ateliers nationaux et deux ateliers régionaux ont été organisés, et un manuel et un guide pratique pour la simplification du commerce ont été publiés.

5. L'évaluateur a conclu que la conception, les activités et les résultats concrets du projet étaient largement conformes aux besoins des pays bénéficiaires ainsi qu'aux mandats de la CNUCED et aux objectifs du Compte de l'ONU pour le développement. Il a également relevé que la majorité des parties prenantes étaient satisfaites de la qualité du travail de la CNUCED ainsi que des résultats du projet au niveau national, et qu'elles avaient proposé des pistes d'amélioration. Par exemple, la principale suggestion des participants aux ateliers a été l'allongement de la durée de ces derniers. Par ailleurs, l'objectif de contribuer au renforcement de la coordination nationale entre les ministères et les institutions concernés par la facilitation du commerce n'a pas été atteint dans certains pays. L'évaluateur a pris note de l'opinion favorable des parties prenantes quant à l'efficacité du projet, tout en relevant certaines difficultés liées au lancement d'Umoja (le progiciel de gestion intégré mis en service à la fin de 2015). Même s'il a indiqué qu'il était trop tôt pour évaluer la pérennité des résultats obtenus, il a considéré que le manuel contribuait à la viabilité du projet. Cependant, il ressort également du rapport que les bénéficiaires souhaitent que la CNUCED renforce ses interventions et son appui au suivi des recommandations, et l'évaluateur considère qu'une approche par programme pourrait contribuer à l'obtention de résultats plus réguliers. La question du genre a été abordée lors d'une table ronde sur l'égalité entre les sexes et l'inclusion sociale qui a eu lieu au cours de l'atelier régional tenu en Asie, et l'égalité des sexes et ses liens avec le commerce et la pauvreté ont fait l'objet d'un atelier au Lesotho. De plus, un chapitre du manuel est consacré à la question du genre.

⁴ Voir TD/B/WP/275, chapitre I.

6. Sur la base de ces constatations, l'évaluateur a formulé les recommandations suivantes : a) faire le meilleur usage possible de la documentation et des outils existants pour éviter les chevauchements et les doublons ; b) intégrer la question du genre en tant que thème commun dans les projets similaires ; c) créer et entretenir des liens de communication directe avec les bénéficiaires pour s'assurer de leur adhésion et de leur participation pleines et entières ; d) adopter une approche par programme pour concrétiser les résultats prometteurs du projet, notamment en contribuant à la création de comités ou de groupes de travail interinstitutions chargés de donner suite aux études de pays et d'élaboration des plans d'exécution, en limitant les mesures de suivi aux pays bénéficiaires les plus prometteurs et en mettant à profit les compétences de différents partenaires de développement pour compléter celles de la CNUCED.

Évaluation externe : Renforcement des capacités nationales en vue de favoriser l'investissement étranger direct dans le secteur vert de l'économie et les autres secteurs porteurs (projet 1213 N)

7. Ce projet, qui s'est déroulé de 2013 à 2016, visait à renforcer les capacités des pays en développement en vue de favoriser l'investissement étranger direct (IED) dans le secteur vert de l'économie et les autres secteurs porteurs, de façon à créer des emplois, à promouvoir le développement agricole et à réduire la pauvreté. Le projet consistait notamment en des activités de renforcement des capacités et des services consultatifs, ainsi que des activités de sensibilisation au moyen de réunions internationales. Trois ateliers régionaux de formation ont été organisés en Afrique du Sud, en Colombie et en République de Corée. Des services consultatifs ont été fournis à l'Inde, à la Jamaïque et au Kenya. Dans le cadre du Forum mondial de l'investissement, la CNUCED a organisé le 15 octobre 2014 à Genève une conférence sur la promotion de l'investissement qui a rassemblé plus de 250 participants issus de 65 pays et qui comportait des débats consacrés à la façon d'attirer l'IED dans les domaines de l'infrastructure et de la croissance verte.

8. L'évaluateur a conclu que les promoteurs de l'investissement des pays développés comme les bénéficiaires du projet considéraient que les principaux objectifs du projet étaient hautement pertinents. Les résultats des sondages menés ont confirmé que l'avantage comparatif unique de la CNUCED dans le domaine essentiel de l'investissement et de l'IED était largement reconnu et apprécié. L'évaluateur a jugé le projet efficace, particulièrement en raison de l'aide apportée aux bénéficiaires pour élaborer et mettre en œuvre des plans et des mesures d'appui à la promotion de l'investissement vert, et de la possibilité de trouver des informations utiles sur les tendances, perspectives et enseignements en matière d'IED vert, ainsi que sur les bonnes pratiques d'autres pays, grâce au site Internet du projet (www.greenfdi.org). Cependant, il a signalé la nécessité d'apporter un accompagnement et une supervision plus soutenus aux pays en développement pour qu'ils puissent améliorer et concrétiser leurs stratégies d'IED vert. Quant à l'efficacité du projet, l'évaluateur a estimé que les résultats attendus avaient été obtenus dans les délais prévus, et souligné que les fonds correspondants à des contributions et des partenariats externes avaient été supérieurs de 26 % au montant inscrit au budget. Pour ce qui est de la durabilité, les bénéficiaires du projet étaient d'avis que leurs institutions seraient capables de poursuivre les travaux amorcés grâce à l'assistance technique de la CNUCED, mais qu'ils auraient besoin d'une aide supplémentaire pour garantir que les résultats obtenus soient durables. L'évaluateur a noté que la CNUCED envisageait de développer le site Internet afin de pérenniser ses effets bénéfiques pour le public cible et les parties prenantes. Concernant la prise en compte des questions de genre, la relation entre l'IED vert et l'égalité des sexes a été abordée lors d'un atelier en Inde, où un débat a été consacré aux possibilités d'emploi pour les femmes dans le secteur de l'énergie verte. Le site Internet comprend une section consacrée à l'égalité des sexes dans le contexte de l'IED vert.

9. Sur la base de ces constatations, l'évaluateur a formulé les recommandations suivantes : a) veiller à ce que les futures activités d'assistance technique de la CNUCED sur ce thème soient mieux structurées autour de l'accompagnement des bénéficiaires pour l'élaboration de plans portant sur l'IED vert et des mesures incitatives qui s'y rattachent ; b) lors de l'organisation des séminaires sur l'IED vert, cibler plus spécifiquement les sous-secteurs à faible intensité de carbone et associer davantage d'investisseurs du secteur privé

aux ateliers afin d'approfondir la compréhension du sujet par les bénéficiaires ; c) remédier aux contraintes fondamentales qui grèvent les capacités des pays les moins avancés et des petits États insulaires en développement en renforçant l'assistance technique pour les aider à élaborer des cadres d'investissement vert ; d) élaborer et présenter davantage d'études de cas sur le site Internet www.greenfdi.org pour que les bénéficiaires disposent d'outils et de pratiques ayant fait leurs preuves dans d'autres pays en développement, afin d'attirer l'IED vert ; e) continuer d'élaborer des indicateurs simples et mesurables bien adaptés aux objectifs du projet et pouvant être suivis assez facilement lors de programmes ultérieurs relatifs à l'IED vert.

Évaluation externe : Renforcement des capacités des pays d'Afrique de développer le commerce intra-africain grâce à une aide en vue de l'établissement de la zone de libre-échange continentale (projet 1213AR)

10. L'objectif général de ce projet, qui s'est déroulé de 2014 à 2016, était de favoriser et de stimuler le commerce intra-africain en vue de parvenir à une croissance économique soutenue et à un développement équitable grâce à un soutien spécifique pour l'établissement de la zone de libre-échange continentale, et ainsi de faciliter le processus de transformation structurelle inclusive des pays africains. Les bénéficiaires du projet devaient être : a) certains États membres de l'Union africaine ; b) des États membres de l'Union africaine qui ne participaient pas directement au projet, mais qui devaient en bénéficier indirectement par la diffusion des résultats obtenus ; c) les huit communautés économiques régionales⁵ reconnues par l'Union africaine ; d) l'Union africaine et sa Commission ; e) des participants individuels (notamment des décideurs et des experts des États membres et des représentants du secteur privé) désignés par le secrétariat de la CNUCED.

11. L'évaluation a confirmé toute la pertinence de l'initiative pilote, qui répondait à un besoin fondamental des États membres ressenti au cours du processus de création de la zone de libre-échange continentale. Le projet (et les activités proposées) a permis de remédier au déficit de connaissances et de compétences qui entravait la finalisation du processus de création de la zone. En termes d'efficacité, les activités prévues ont été menées conformément au descriptif de projet. Les bénéficiaires ont beaucoup apprécié la qualité de l'appui fourni par la CNUCED. Cependant, l'évaluateur a noté que si le projet jetait les fondations techniques nécessaires au démarrage des négociations, un renforcement considérable de l'appui était nécessaire, et que les États membres, les institutions régionales et le secteur privé jugeaient la CNUCED bien placée pour fournir cette assistance. Aucune difficulté majeure n'a été rencontrée sur le plan de l'efficacité : le taux d'exécution du projet a atteint 98,5 % et les compétences internes ont été exploitées avec succès, notamment celles du Bureau régional de la CNUCED pour l'Afrique, situé à Addis-Abeba. En revanche, l'évaluateur a relevé que la question de la durabilité n'avait pas été clairement définie dans le descriptif du projet, et qu'il n'y avait aucune indication d'initiatives prises au plan national à la suite du projet. Il a estimé qu'il était trop tôt pour évaluer tous les résultats obtenus, et que le processus de négociation des années à venir témoignerait de l'utilité réelle de l'appui technique fourni. Même s'ils ne figuraient pas dans le descriptif de projet, des éléments relatifs à la question du genre figuraient dans les résultats du projet sous la forme d'une amélioration de l'accès aux marchés et des possibilités commerciales pour les femmes, dans les secteurs des services et de l'industrie agroalimentaire, de l'atténuation de la pauvreté et de l'égalité d'accès aux débouchés commerciaux grâce à l'établissement d'un environnement commercial favorable à tous. D'une façon générale, le projet avait permis de faire progresser les valeurs fondamentales du développement équitable en soutenant sur le continent africain des politiques tenant compte des questions de genre, en vue de parvenir au développement économique grâce à un commerce sans exclusion. Finalement, alors que des partenariats étroits avaient été conclus avec des entités publiques (qui représentaient 63 % des bénéficiaires du projet), l'une des faiblesses du projet résidait dans la faible participation du secteur privé aux activités menées.

⁵ Communauté des États sahélo-sahariens, Marché commun de l'Afrique de l'Est et de l'Afrique australe, Communauté d'Afrique de l'Est, Communauté économique des États de l'Afrique centrale, Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest, Autorité intergouvernementale pour le développement, Communauté de développement de l'Afrique australe et Union du Maghreb arabe.

12. Sur la base de ces constatations, l'évaluateur a formulé les recommandations suivantes : a) ériger en priorité l'appui continu au processus de création de la zone de libre-échange continentale ; b) fournir un appui opérationnel adéquat pour les futurs projets de même nature ; c) améliorer les approches de gestion axée sur les résultats pour mesurer l'efficacité et les effets des projets ; d) définir un ensemble de critères permettant de sélectionner les bénéficiaires lors de l'organisation d'ateliers ou de séminaires ; e) favoriser la participation des syndicats et des associations patronales aux négociations de la politique commerciale.

Évaluation externe : Renforcement des capacités en vue de la formulation et de l'application de politiques commerciales axées sur les objectifs du Millénaire pour le développement dans les pays en développement, à l'appui d'une réalisation accélérée de ces objectifs, face à des problèmes de développement multiples et interdépendants (projet 1213K)

13. L'objectif de ce projet, qui s'est déroulé de 2013 à 2016, était de contribuer à la conception de politiques commerciales nationales cohérentes, adaptées et fondées sur les objectifs du Millénaire pour le développement, qui soient orientées vers le développement du commerce (croissance des exportations), des capacités productives et de l'emploi, tout en produisant des progrès socioéconomiques compatibles avec les objectifs. C'est pourquoi le projet s'adressait aux acteurs chargés de la politique commerciale pour les sensibiliser, développer leurs capacités d'évaluation des changements à apporter à leur politique et des moyens d'y parvenir et renforcer les capacités institutionnelles de formulation et d'application de cette politique. Neuf pays ont bénéficié directement de ce projet : Algérie, Angola, Botswana, Jamaïque, Namibie, Panama, République dominicaine, Tunisie et Zambie. Les grandes lignes d'une politique commerciale ont été élaborées pour chaque pays bénéficiaire et des ateliers de validation ont eu lieu dans sept pays. Deux ateliers interrégionaux ont également été organisés, et un manuel résumant les retours d'expérience et les bonnes pratiques a été rédigé.

14. Les évaluateurs ont conclu que le projet était extrêmement utile et que tout au long de son déroulement, l'équipe d'exécution avait pris les mesures appropriées pour l'adapter à l'évolution du commerce mondial et des besoins de développement (notamment le programme de développement durable pour l'après-2015 et le regain d'intérêt des pays africains pour l'intégration commerciale régionale). Pour ce qui est du critère d'évaluation de l'efficacité, les activités principales ont été réalisées dans les délais impartis, alors même que la portée géographique du projet a été plus grande que prévu. Les commentaires des participants ont confirmé la satisfaction suscitée par les ateliers, bien que de nombreux répondants aient exprimé des doutes quant à l'utilité réelle des ateliers pour le personnel du ministère du commerce. L'évaluation a confirmé que le projet avait été réalisé dans le temps et le budget impartis en dépit de quelques difficultés, notamment le décalage entre l'approbation du projet et l'affectation des fonds, ainsi que le lancement d'Umoja. Concernant la durabilité, les évaluateurs ont relevé que des recommandations issues de cadres existants de politique commerciale étaient en cours d'incorporation dans le dispositif commercial de quatre pays bénéficiaires. Par ailleurs, la CNUCED avait déjà reçu quatre demandes d'assistance pour l'application des recommandations. Les répondants ont généralement fait part de leur satisfaction à propos du niveau d'appropriation du programme par les pays et ils avaient bon espoir que certaines recommandations seraient bien appliquées dans leurs pays respectifs. Les évaluateurs ont examiné les aspects liés à l'égalité des sexes et à la transversalisation des droits de l'homme et n'ont trouvé dans les documents relatifs aux cadres de politique commerciale aucune recommandation explicitement axée sur l'égalité des sexes, alors que l'équipe de projet avait veillé à la représentation des femmes lors de la sélection des participants. La place du genre et des droits de l'homme dans la politique commerciale n'était pas un objectif du projet, mais le traitement des problèmes d'équité auquel les populations vulnérables sont confrontées a clairement été abordé dans certains des documents. Concernant les partenariats et les synergies, les évaluateurs ont noté que le projet avait fourni des possibilités d'échanges entre les secteurs public et privé et permis de nouer des relations entre des représentants de différents ministères et avec des entités régionales. Ils ont souligné la concordance entre le projet et les orientations adoptées lors des treizième et quatorzième sessions de la Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement.

15. Sur la base de ces constatations, les évaluateurs ont formulé les recommandations suivantes : a) allouer davantage de ressources aux travaux préparatoires menés dans un pays bénéficiaire au moment de la conception d'un nouveau projet, particulièrement en ce qui concerne le déficit de capacités ; b) élaborer un cadre de détermination des résultats qui réponde aux exigences actuelles de l'ONU et qui puisse être concrètement mis en œuvre par l'équipe de projet, notamment en ce qui concerne les indicateurs de succès et l'utilisation d'une terminologie de gestion axée sur les résultats ; c) veiller à ce que les projets disposent des ressources humaines et budgétaires nécessaires à un suivi et à une évaluation adéquats, en particulier pour la mise en place d'un système d'information en retour à l'intention des administrateurs de projet, au lieu de dépendre entièrement de l'évaluation finale ; d) faire réaliser une évaluation a posteriori pour déterminer les effets des initiatives de politique commerciale orientée vers le développement et leur contribution aux progrès de la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement et des objectifs de développement durable ; e) élaborer dès la phase de conception du projet une stratégie de communication qui soit cohérente avec les objectifs visés et qui s'adapte à l'évolution des besoins ; f) améliorer la communication avec les consultants nationaux pour garantir qu'ils aient une bonne compréhension des attentes à l'échelle de l'organisation et des questions intersectorielles.

II. Enseignements tirés

16. L'évaluation est absolument indispensable pour améliorer les effets et les résultats de l'appui que la CNUCED apporte aux États membres dans les efforts qu'ils déploient en vue d'appliquer le Programme de développement durable à l'horizon 2030 et d'atteindre les objectifs de développement durable. Conformément aux principes du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation, et à ses normes et règles récemment révisées, le secrétariat s'efforce de développer l'utilisation de l'évaluation et d'améliorer la prise de décisions fondée sur les faits et la responsabilisation. Les évaluations permettent d'apprécier de manière globale, systématique, transparente et objective la qualité des programmes et du travail de la CNUCED. Le secrétariat incite toutes les parties prenantes à appliquer à la planification des programmes et à la prise de décisions stratégiques les enseignements tirés de l'évaluation.

17. Les enseignements tirés des précédentes évaluations des activités de la CNUCED (qui sont résumées dans les documents TD/B/WP/280, TD/B/WP/273, TD/B/WP/263 et TD/B/WP/254) demeurent une référence qu'il est recommandé aux administrateurs de programmes et aux gestionnaires de projets de consulter pour la conception et la gestion de leurs propres programmes et projets. Le présent rapport est axé sur les enseignements extrapolés à partir des quatre évaluations qui ont été réalisées au cours de la période étudiée.

Conception des projets

18. L'approche par programme et les considérations liées à la durabilité devraient être intégrées dans la conception de tous les projets pour assurer l'obtention de résultats à moyen terme et à long terme au niveau institutionnel. Il est évident que certaines activités pilotes à budget limité ne peuvent pas s'étendre sur l'ensemble du cycle de vie d'une telle approche. Cependant, lors de la phase de conception, l'appui requis jusqu'à la réalisation de l'objectif devrait être prévu, et des stratégies de désengagement devraient, si besoin est, être définies. L'appui et les ressources devraient être concentrés sur un plus petit nombre de pays de façon à approfondir les activités qui peuvent être menées dans la limite des budgets restreints du Compte de l'ONU pour le développement. De plus, la viabilité des actions menées aux niveaux national et régional à la suite de tel ou tel projet spécifique doit être étudiée et anticipée dès la conception du projet.

19. Pour qu'un retour d'information systématique sur la gestion du projet puisse être mis en place, il est essentiel d'accorder une attention et des fonds adéquats au contrôle et à l'évaluation, car la seule évaluation finale du projet ne peut suffire à cet égard. Des indicateurs simples et mesurables devraient être définis aux fins de contrôle et d'établissement de rapports. De plus, il faudrait essayer de façon pragmatique d'établir un lien entre les interventions spécifiques aux programmes et aux projets et les activités menées

à l'échelle de la CNUCED pour appuyer la réalisation des objectifs de développement durable. La CNUCED s'efforce depuis peu d'améliorer la gestion axée sur les résultats de ses piliers de coopération technique et de recherche et analyse, ce qui va dans le bon sens.

20. La prise en compte des questions de genre devrait être un thème de la conception des projets et programmes dans tous les secteurs. Cette intégration intersectorielle implique que les considérations liées à l'égalité des sexes soient présentes dans les activités de recherche et d'analyse et les services consultatifs fournis aux pays bénéficiaires, dans les réunions et les formations qui regroupent des experts et des bénéficiaires, et dans les études de pays, les orientations politiques, les plans d'action et les stratégies de mise en œuvre destinés aux pays bénéficiaires. Même lorsqu'un programme ou un projet a été conçu sans tenir compte de l'égalité des sexes, il est toujours possible d'intégrer ce paramètre lors de la phase d'exécution.

21. Depuis la publication en juillet 2016 de la version révisée des *Normes et règles d'évaluation* établies par le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation, toutes les évaluations réalisées dans le système des Nations Unies doivent suivre une démarche fondée sur les droits de l'homme. Pour la CNUCED, cela se traduit, entre autres choses, par une approche de développement économique solidaire et équitable dans laquelle on s'attache à ne pas faire de laissés-pour-compte, que ce soit des nations, des peuples ou des segments de la population, particulièrement les groupes vulnérables ou difficilement accessibles (y compris les femmes). L'équité et le développement sans exclusion sont au cœur du mandat de la CNUCED, et comme pour l'égalité des sexes, l'intégration de cibles relatives aux droits de l'homme et à l'équité dans la conception des projets devrait être une préoccupation centrale.

22. Une attention particulière doit être accordée au renforcement des capacités, qui est un sujet complexe, spécifique à chaque contexte et qui nécessite des efforts de longue haleine. La nécessaire adaptation d'un projet aux caractéristiques du pays bénéficiaire devrait reposer sur une analyse préliminaire adéquate des paramètres tels que les capacités locales et les moyens de remédier aux lacunes en la matière. De plus, les activités de conseil et de formation doivent être suffisamment financées et menées d'une façon judicieuse propre à renforcer au maximum les capacités et à soutenir la réforme de la politique commerciale orientée vers le développement.

Exécution des projets

23. Les évaluateurs encouragent la CNUCED à collaborer systématiquement avec les partenaires internationaux, régionaux et nationaux pour compléter les compétences de la CNUCED et pérenniser les résultats obtenus par les programmes et les projets. Le développement des partenariats avec le secteur privé et la société civile, particulièrement dans le contexte du Programme de développement durable à l'horizon 2030, peut mener à des économies d'échelle. Disposer d'antennes sur le terrain peut permettre à la CNUCED d'établir le contact avec ses bénéficiaires. Dans un projet récent, la présence d'un bureau régional à Addis-Abeba a été un avantage, car elle a permis de stimuler la collaboration avec l'Union africaine et la Commission économique pour l'Afrique et de transmettre les demandes des États membres.

24. La réalisation de projets pluriannuels de coopération technique dans un grand nombre de pays requiert des équipes de projet à temps complet et une structure institutionnelle qui favorise une gestion adaptative des modifications à apporter au cours du processus. Cette approche permet une adaptation volontariste des processus pour répondre aux besoins de renforcement des capacités dans divers contextes nationaux et traiter les questions relatives au dynamisme du commerce et du développement, à la complexité de la coopération au service du développement et aux diverses contraintes internes et externes qui pèsent sur les processus.

25. La formation est un processus essentiel et permanent, particulièrement dans le contexte des négociations commerciales. La CNUCED devrait envisager l'organisation de séances de formation préalablement aux négociations ou aux réunions techniques afin d'améliorer la qualité des interventions et des résultats obtenus. De plus, une plus grande attention devrait être accordée au profil des participants à la formation, afin qu'elle débouche sur des résultats utiles et durables.

26. Les États membres ont une préférence pour les documents d'orientation synthétiques, qui ont fait la preuve de toute leur utilité lors des négociations commerciales. Par ailleurs, il est important que la CNUCED procède aux consultations et aux débats nécessaires à la prévalidation des documents produits avant de présenter officiellement ses projets lors d'ateliers de validation.

27. Enfin, indépendamment du soin, des efforts et de la créativité apportés à la planification et à la réalisation des projets, des facteurs internes inhérents au système des Nations Unies continueront de freiner le déroulement des projets jusqu'à ce qu'ils soient résolus à des échelons supérieurs. Au nombre de ces facteurs figurent les logiciels Inspira et Umoja, ainsi que la rémunération des consultants à un tarif inférieur à ceux qui sont pratiqués sur le marché.

III. Plan d'évaluation pour 2018-2020

28. Le Groupe de travail du cadre stratégique et du budget-programme exerce une importante fonction de supervision en examinant chaque année les évaluations externes des programmes et des projets de la CNUCED. L'objet de l'évaluation est généralement conforme au plan triennal d'évaluation approuvé par le Conseil du commerce et du développement. Les évaluations de sous-programmes approuvées par les États membres sont généralement menées au premier trimestre de l'année par une équipe constituée d'un évaluateur professionnel aidé de deux représentants des États membres de la CNUCED travaillant à titre personnel, qui lui apportent leurs compétences, leur point de vue et leur expérience spécifiques. Selon la nature et la portée des activités du sous-programme et le budget disponible, il peut être décidé, lors du recrutement de l'évaluateur professionnel, de lui adjoindre un second évaluateur, afin de couvrir l'intégralité du champ de compétences et d'expérience correspondant aux thèmes du sous-programme. Les équipes d'évaluation présentent généralement leur rapport pendant la session que le Groupe de travail tient au troisième trimestre de l'année.

29. Conformément à la décision prise par le Conseil du commerce et du développement à sa cinquante-neuvième session concernant les mesures visant à renforcer la gestion axée sur les résultats et l'évaluation des programmes de travail, le Groupe de travail, à sa soixante-troisième session, a approuvé l'application à titre expérimental de la méthode consistant à faire une évaluation systématique des sous-programmes de la CNUCED. En conséquence, le Groupe de travail a examiné l'évaluation externe du sous-programme 1 en 2013, celle du sous-programme 2 en 2014 et celle du sous-programme 3 en 2015.

30. Conformément à la pratique usuelle, à la suite de la décision 2003/7 du 19 septembre 2003 du Groupe de travail (voir TD/B/50/12-TD/B/WP/169, chap. I, sect. B) par laquelle le secrétariat était invité à proposer de futurs plans d'évaluation, celui-ci a proposé un plan pour la période 2016-2018, examiné par les États membres à la soixante et onzième session du Groupe de travail en 2015. Pour achever le cycle d'évaluation des sous-programmes, les États membres ont approuvé le plan d'évaluation pour 2016-2018, celle du sous-programme 4 devant avoir lieu en 2017 et celle du sous-programme 5 en 2018.

31. Le secrétariat propose qu'à l'issue du premier cycle d'évaluation des sous-programmes en 2018, cette démarche soit reconduite en commençant par l'évaluation du sous-programme 1 en 2019.

Plan d'évaluation pour 2018-2020

<i>Année</i>	<i>Titre</i>
2018	Évaluation externe du sous-programme 5 : Afrique, pays les moins avancés et programmes spéciaux
2019	Évaluation externe du sous-programme 1 : mondialisation, interdépendance et développement
2020	Année de la session de la Conférence : aucune évaluation externe n'est présentée au Groupe de travail pour examen

IV. Recherche d'un mode de financement durable des évaluations de la CNUCED

32. Auparavant, les évaluations demandées par les États membres étaient financées par le biais d'un projet de fonds d'affectation spéciale intitulé « Renforcer la gestion axée sur les résultats des programmes de la CNUCED », soutenu par le Gouvernement norvégien⁶. Toutefois, à la fin de l'année 2015, aucune contribution volontaire n'avait été reçue pour les évaluations. En conséquence, le secrétariat s'est engagé à prélever dans les ressources existantes le minimum de fonds nécessaires à la réalisation du plan d'évaluation approuvé.

33. Les États membres sont invités à appuyer le processus d'évaluation au moyen de contributions extrabudgétaires dans le but de garantir la solidité de la fonction d'évaluation et le soutien qu'elle apporte aux efforts d'amélioration continue. Ces contributions seront utilisées pour augmenter le nombre et la portée des évaluations de la CNUCED, contribuer au renforcement de la culture d'évaluation et donner suite au Programme de développement durable à l'horizon 2030.

34. Le Groupe de travail est invité à présenter ses conclusions et recommandations au Conseil du commerce et du développement.

⁶ Le Gouvernement norvégien a financé, à partir d'octobre 2004, ce projet de fonds d'affectation spéciale pour aider la CNUCED à renforcer la gestion axée sur les résultats de ses programmes. Le projet avait pour principal objectif d'améliorer l'efficacité des activités de la CNUCED et la gestion axée sur les résultats par le biais d'un rapport annuel, d'évaluations approfondies des programmes et du renforcement de la coordination interinstitutions. Le budget du projet s'élevait initialement à 213 980 dollars. Le Gouvernement norvégien a maintenu son appui au projet. Ainsi, le montant total des fonds reçus pour la période allant de 2004 à 2014 s'est élevé à 1 123 892 dollars.