



# Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement

Distr. générale  
27 juin 2016  
Français  
Original : anglais

**Conseil du commerce et du développement**  
**Groupe de travail du cadre stratégique et du budget-programme**  
Soixante-treizième session  
Genève, 5-7 septembre 2016  
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 général des évaluations externes des programmes et des projets de la CNUCED réalisées entre avril 2015 et mars 2016<sup>1</sup>. 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.

#### I. Résumé des résultats de l'évaluation

2. Les évaluations réalisées au sein de la CNUCED se fondent sur des critères de pertinence, d'efficacité, d'efficience et de viabilité, conformément aux règles établies par le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation. Elles donnent lieu à des conclusions sur les activités menées, à des recommandations sur les améliorations à apporter et à la mise en évidence d'enseignements et de meilleures pratiques – informations qui peuvent être utiles à la conception, à la planification et à l'exécution des travaux futurs. Les administrateurs de programmes sont invités à se référer aux précédents rapports et aperçus des évaluations des activités de la CNUCED pour l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi des programmes.

3. Six évaluations ont été effectuées pendant la période considérée. La première a porté sur le sous-programme 3, relatif au commerce international, pendant la période 2010-2014, comme suite à la demande faite par le Conseil du commerce et du développement. Elle a été réalisée par un évaluateur professionnel et par deux représentants d'États membres de la CNUCED. Les cinq autres évaluations externes ont concerné les projets suivants, financés

<sup>1</sup> Conformément à la politique d'évaluation de la CNUCED, toutes les évaluations mentionnées dans le présent rapport ont été réalisées par un évaluateur indépendant ou par une équipe d'évaluateurs indépendants (voir [http://unctad.org/Sections/edm\\_dir/docs/osg\\_EvaluationPolicy2011\\_en.pdf](http://unctad.org/Sections/edm_dir/docs/osg_EvaluationPolicy2011_en.pdf)).



par le Compte de l'ONU pour le développement : a) Rendre les pays en développement mieux à même d'intégrer la dimension de genre dans leur politique commerciale (projet 1011Q) ; b) Remédier à l'impact et aux répercussions de la crise financière mondiale sur les pays en développement en favorisant l'essor du secteur des services (projet 1011P) ; c) Rendre les collectivités rurales des pays les moins avancés mieux à même d'exploiter les possibilités d'accès aux marchés offertes par le traitement en franchise de droits et sans contingent et valoriser leurs produits traditionnels (projet 08/09AT) ; d) Accélérer la réalisation des objectifs de développement arrêtés au niveau international, notamment l'objectif 8 du Millénaire pour le développement, dans certains pays d'Afrique de l'Ouest, grâce à des activités de formation et de renforcement des capacités dans le domaine commercial (projet 1213J) ; e) Promouvoir des modèles d'activité favorables au développement durable : investir dans les pauvres, pour les pauvres et avec les pauvres (projet 1213O).

#### **A. Évaluation du sous-programme 3 de la CNUCED relatif au commerce international (2010-2014)**

4. À sa soixante et unième session annuelle, le Conseil du commerce et du développement a prié le secrétariat de la CNUCED de faire réaliser une évaluation indépendante du sous-programme 3 relatif au commerce international pour la période 2010-2014, afin de juger de sa pertinence, de son efficacité, de son efficience et de sa viabilité au regard des objectifs qui lui avaient été assignés, ainsi que de l'impact de ses activités, et de proposer des améliorations, si nécessaire. Les principales conclusions et recommandations résultant de l'évaluation ainsi que les réactions suscitées par la présentation du rapport de l'équipe d'évaluation à la soixante et onzième session du Groupe de travail du cadre stratégique et du budget-programme sont exposées ci-après.

5. L'évaluation a confirmé que le sous-programme 3 était adapté aux besoins des parties prenantes et prompt à y répondre. Elle a conclu que le sous-programme 3 avait sensiblement contribué, par ses différentes activités, à renforcer les capacités de compréhension, d'analyse et d'élaboration des politiques dans de nombreux pays. Elle a également établi que, malgré des crédits extrabudgétaires limités, des résultats tangibles avaient été atteints grâce à une culture institutionnelle axée sur la volonté de promouvoir la croissance économique par le commerce, à de solides compétences techniques dans de très nombreux domaines, à un réseau mondial d'experts et à la force de mobilisation conférée par un organisme des Nations Unies. L'évaluation avait mis en évidence les résultats obtenus par le sous-programme par la voie de la coopération interinstitutions et des partenariats avec d'autres sous-programmes de la CNUCED. Elle avait aussi révélé des points faibles, comme le manque d'indicateurs bien structurés, l'absence de stratégie de communication et la difficulté de dégager des synergies et des résultats concrets dans les travaux de recherche et d'analyse et dans les activités de formation de consensus intergouvernemental.

6. Sur la base de ces observations, l'équipe d'évaluation a fait 13 recommandations, couvrant différentes questions. En ce qui concernait la conception des programmes et la définition des indicateurs de résultat, elle a recommandé d'utiliser des indicateurs plus concrets et axés sur le changement, dans les programmes de travail biennaux et dans les programmes des différents services, de manière à surveiller les contributions, les synergies et les répercussions des activités menées et de les mesurer à l'aune des grandes visées économiques, sociales et environnementales qui caractérisent les objectifs de développement durable. Pour gagner en efficacité, l'équipe d'évaluation a recommandé d'évaluer et d'optimiser le nombre de publications de recherche, d'élargir les possibilités d'action en matière de développement qui sont envisagées dans les conseils directifs,

les publications, les activités de coopération technique, les documents destinés aux organes délibérants et d'autres activités, et de réfléchir à la manière d'améliorer la coordination avec les autres sous-programmes de la CNUCED, l'Organisation mondiale du commerce et les organismes en contact direct avec les bénéficiaires dans le cadre des projets du Groupe interinstitutions des Nations Unies sur le commerce et les capacités productives. En ce qui concernait la communication, l'équipe d'évaluation a recommandé d'élaborer un plan de communication intégré, englobant les outils électroniques et les médias sociaux, pour atteindre un plus large public et mieux mobiliser les parties prenantes. Enfin, l'équipe d'évaluation a recommandé à la CNUCED de tenir compte de la capacité et de la volonté des pays de s'engager à mener des réformes lorsqu'elle hiérarchisait ses activités d'assistance technique, car cela pouvait décider des effets fructueux et durables de ses interventions.

7. Dans sa réponse, le secrétariat a remercié l'équipe d'évaluation et a indiqué qu'il poursuivrait ses activités et ses initiatives à la lumière des recommandations qui lui avait été faites. À la soixante et onzième session du Groupe de travail, les États membres ont accueilli avec satisfaction les résultats de l'évaluation concernant la pertinence du sous-programme et sa capacité de répondre aux besoins des parties prenantes. Les États membres ont remercié l'équipe d'évaluation de son travail et ont souligné à quel point les évaluations externes et indépendantes favorisaient l'échange d'informations et l'apprentissage et contribuaient à une plus grande efficacité et transparence des programmes. Le secrétariat a été prié de rendre compte des progrès accomplis dans l'application des recommandations à la soixante-treizième session du Groupe de travail.

## **B. Évaluation des projets financés par le Compte de l'ONU pour le développement**

### **i) Évaluation externe : Rendre les pays en développement mieux à même d'intégrer la dimension de genre dans leur politique commerciale (Compte de l'ONU pour le développement, projet 1011Q)**

8. L'objectif était de rendre les pouvoirs publics des pays en développement mieux à même d'intégrer la dimension de genre dans la politique commerciale, de manière à ce que celle-ci réponde mieux aux besoins particuliers des femmes. Il s'agissait plus précisément de renforcer les capacités des décideurs et des négociateurs commerciaux, chargés respectivement de l'élaboration des politiques commerciales et de la négociation des accords commerciaux afin que le commerce contribue à l'égalité entre les sexes et à l'autonomisation des femmes. Ce projet a été mis en œuvre dans quatre pays (Bhoutan, Cabo Verde, Rwanda et Uruguay). Dans chaque cas, un atelier de travail a été organisé et un rapport a été publié dans la langue locale. Un rapport de synthèse, récapitulant les principales conclusions et leçons à retenir, a également été établi. Toujours dans le cadre de ce projet, un cours en ligne sur le genre et la politique commerciale a été créé. À son lancement, 100 participants originaires de 51 pays ont été sélectionnés parmi 186 candidats. En sus des apports du Compte de l'ONU pour le développement, le projet a bénéficié par la suite de fonds additionnels, en vue d'étudier la situation en Angola, en Gambie et au Lesotho et d'y reproduire les mêmes activités.

9. Selon les conclusions de l'évaluation, le projet avait été correctement exécuté, il avait parfaitement atteint les objectifs fixés à moyen terme et avait permis de mener des études de pays qui pourraient faciliter l'élaboration des activités futures sur l'intégration de la dimension de genre dans la politique commerciale. L'évaluateur a indiqué que le projet avait été utile à toutes les parties concernées (acteurs nationaux, CNUCED et Compte de l'ONU pour le développement), que les rapports de pays avaient mis en évidence des méthodologies innovantes et rigoureuses, propres à s'adapter à l'évolution de la situation

intérieure, et que le cours en ligne avait été très apprécié des participants. Il a souligné que toutes les activités prévues au titre du projet avaient été menées à bonne fin par une petite équipe et qu'il avait été possible de mobiliser des ressources additionnelles. Le fait que les États membres se disent désireux de financer d'autres études témoignait de la valeur qu'ils accordaient au projet et à ses premiers résultats. Le taux élevé d'exécution (96 %) <sup>2</sup> montrait que les fonds budgétaires prévus avaient été en grande partie utilisés, comme il ressortait de la pleine exécution de toutes les activités planifiées. Toutefois, l'évaluateur a fait remarquer que les activités avaient peut-être été trop dispersées. Il n'avait ainsi pas été possible aux gestionnaires du projet d'accompagner plus étroitement les acteurs nationaux dans le renforcement progressif de leurs capacités ni de consacrer suffisamment de temps aux activités de suivi avec leurs partenaires dans le pays. De meilleurs résultats auraient en outre pu être obtenus en ce qui concernait la participation des acteurs nationaux à l'élaboration et à l'exécution du projet ainsi que le suivi interne du projet. L'évaluateur a signalé les différences d'optique entre la CNUCED et les pouvoirs publics. La CNUCED s'était servie du projet pour mener des études qui aideraient à élaborer des activités sur le genre et la politique commerciale, tandis que d'autres parties prenantes avaient escompté un renforcement des capacités à plus long terme.

10. À la lumière de ces conclusions, l'évaluateur a notamment recommandé à la CNUCED : a) de faire en sorte que le programme de travail reçoive un financement suffisant afin d'assurer la pérennité des activités déjà réalisées en vue de l'intégration de la dimension de genre dans la politique commerciale ; b) de faire en sorte que toutes les parties prenantes comprennent bien les objectifs poursuivis dès le lancement de tout nouveau projet de renforcement des capacités concernant l'intégration de la dimension de genre dans la politique commerciale ; c) de concevoir les projets à venir de telle sorte que les partenaires nationaux puissent apporter leur contribution tout au long des phases d'élaboration et d'exécution et que les pays concernés se les approprient plus facilement, et de faire en sorte que les activités de renforcement des capacités à long terme servent davantage à intégrer la dimension de genre dans la politique commerciale ; d) d'établir un cadre réaliste pour le suivi interne des projets futurs et d'y recourir régulièrement, par exemple, en réalisant des enquêtes à la fin de chaque atelier de travail ; et e) de continuer à proposer le cours en ligne et de mesurer ses résultats dans le temps.

**ii) Évaluation externe : Remédier à l'impact et aux répercussions de la crise financière mondiale sur les pays en développement en favorisant l'essor du secteur des services (Compte de l'ONU pour le développement, projet 1011P)**

11. L'objectif était de rendre les décideurs, les organismes de réglementation et les négociateurs commerciaux des pays en développement mieux à même d'exploiter de nouveaux débouchés commerciaux et de lever les obstacles rencontrés dans le secteur des services, compte tenu, en particulier, de l'impact et des répercussions de la crise financière mondiale. Plus précisément, il s'agissait de développer leurs capacités d'élaborer, de modifier et de hiérarchiser les politiques nationales ainsi que de renforcer les cadres institutionnels et réglementaires, de sorte que la réforme et la libéralisation du commerce des services produisent bien les effets attendus en faveur du développement. Dans le cadre de ce projet, la politique des services de huit pays a été soumise à examen (Bangladesh, Jamaïque, Lesotho, Nicaragua, Ouganda, Paraguay, Pérou et Rwanda). Quatorze ateliers ont été consacrés aux examens des politiques des services, 2 réunions ont eu lieu pour

<sup>2</sup> Le taux d'exécution est établi à partir de l'état des dépenses au titre des projets de la septième tranche du Compte de l'ONU pour le développement en décembre 2014. Il permet de mesurer la proportion de fonds qui ont été utilisés, en divisant le montant des dépenses finales par le montant du budget approuvé, et dépend de l'efficacité du projet considéré.

les régions de l'Afrique et de l'Amérique latine, et 4 visites d'étude ont été organisées à l'intention de fonctionnaire du Lesotho, du Nicaragua, de l'Ouganda et du Pérou.

12. Selon les conclusions de l'évaluation, le projet avait répondu à la majorité des besoins des pays bénéficiaires et avait été conforme au programme de travail. L'évaluateur a confirmé que la plupart des parties prenantes avaient été satisfaites de la qualité des travaux et des résultats obtenus, et que les examens de la politique des services avaient été jugés utiles par les pays bénéficiaires à bien des titres, notamment en tant que documents de référence pour la négociation d'accords commerciaux et l'élaboration de politiques. Le projet avait été efficace, un certain nombre de résultats ayant pu être obtenus avec un budget relativement limité. L'évaluateur a pris acte de certaines des difficultés rencontrées dans l'exécution du projet en Asie et a reconnu qu'il s'agissait de facteurs extérieurs qui échappaient au contrôle de l'équipe. De plus, le fait que les examens de la politique des services soient rédigés en anglais avait posé problème à plusieurs pays bénéficiaires ayant l'espagnol pour langue officielle, et avait nui à l'applicabilité du projet<sup>3</sup>. En ce qui concernait les questions de genre, les résultats de l'évaluation étaient positifs ; certains examens de la politique des services avaient inscrit le principe de l'égalité entre les sexes dans les conseils sur les politiques à mener. En conclusion, l'évaluateur a estimé qu'il fallait faire plus pour surveiller l'application des recommandations faites à l'issue des examens de la politique des services, afin que le projet fasse sentir ses effets à plus long terme.

13. À la lumière de ces conclusions, l'évaluateur a notamment recommandé à la CNUCED : a) de faire en sorte que la documentation officielle établie pour de futurs projets analogues soit disponible dans la langue officielle du pays bénéficiaire afin de faciliter la mise en œuvre et le suivi des orientations proposées par la CNUCED, et de définir une stratégie de diffusion telle que les examens de la politique des services seront portés à la connaissance du plus large public possible et seront plus particulièrement valorisés auprès des décideurs de haut niveau ; b) de prendre les dispositions et de faire les investissements qui s'imposent pour collecter et utiliser davantage les données primaires, de manière à améliorer la qualité et la pertinence des données sur lesquelles se fondent les examens de la politique des services ; et c) de chercher des solutions appropriées aux problèmes d'efficacité (par exemple, recruter à titre temporaire du personnel administratif d'appui à la logistique et à la gestion de projet pour éviter la longue procédure de recrutement de consultants nationaux).

14. L'évaluateur a aussi recommandé que, à l'avenir, les projets analogues comportent des plans de mise en œuvre donnant suite aux conseils sur les politiques à mener, que ces plans bénéficient d'un financement adéquat de la part du Compte de l'ONU pour le développement et qu'ils allouent des fonds suffisants, de manière à ce que les examens des politiques des services aient des effets plus durables.

15. L'évaluateur a eu l'occasion d'évaluer trois projets financés par le Compte de l'ONU pour le développement, gérés par trois sous-programmes de la CNUCED et comportant tous des opérations et des activités comparables dans un certain nombre de pays en développement. S'agissant du projet considéré, l'évaluateur a surtout insisté sur la qualité du contrôle financier et de la notification des opérations, qui permettait d'avoir une vision claire et détaillée de la structure des dépenses par pays et par type de dépense. À l'issue de recherches plus approfondies, le Groupe de l'évaluation et du suivi de la CNUCED a indiqué que, de tous les projets financés par le Compte de l'ONU pour le développement et exécutés par la CNUCED qui avaient fait l'objet d'une évaluation

---

<sup>3</sup> Le plus souvent, l'espagnol a été la langue utilisée pour les produits et les activités relevant du projet. Mais, au moment de l'évaluation, tous les examens de la politique des services étaient publiés en anglais.

au cours des trois années précédentes, celui-ci était l'un des rares dont la comptabilité des dépenses avait réussi à être transparente et instructive. Un suivi et un contrôle des dépenses aussi rigoureux nécessitaient un appui administratif important, mais ils aidaient à surveiller l'exécution des budgets, à répartir les ressources de manière raisonnable et pragmatique, et à mieux planifier les projets de même nature.

**iii) Évaluation externe : Rendre les collectivités rurales des pays les moins avancés mieux à même d'exploiter les possibilités d'accès aux marchés offertes par le traitement en franchise de droits et sans contingent et valoriser leurs produits traditionnels (Compte de l'ONU pour le développement, projet 08/09AT)**

16. L'objectif était d'aider les collectivités rurales des pays les moins avancés à se servir des indications géographiques pour atteindre les objectifs de réduction de la pauvreté, de croissance économique et de promotion des exportations. Dans sa phase préparatoire, le projet a concerné six pays: le Bhoutan, le Cambodge, l'Éthiopie, Madagascar, la Mauritanie et le Mozambique. Il a ensuite été étendu au Myanmar, à la République démocratique populaire lao et au Sénégal. Il a donné lieu à 5 ateliers nationaux et à 2 ateliers régionaux (au Cambodge et en Italie) ainsi qu'à une réunion internationale d'échange d'expériences à Genève (Suisse), à l'intention des représentants des pays bénéficiaires et des représentants des pays les moins avancés auprès de l'Organisation mondiale du commerce. Il a abouti à l'élaboration de projets de publication sur les spécifications auxquelles doivent satisfaire les produits susceptibles d'être couverts par des indications géographiques dans trois pays et à une collaboration avec l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture et avec la Slow Food Foundation. Le projet a bénéficié d'un complément de financement de la part du Gouvernement italien et de l'appui de la Slow Food Foundation pour l'accueil des participants à l'atelier de travail organisé pendant le Terra Madre Salone del Gusto, à Turin (Italie).

17. Selon les conclusions de l'évaluation, le projet a atteint son objectif, qui était de faire mieux comprendre les possibilités offertes par les indications géographiques aux pouvoirs publics et aux collectivités rurales des pays bénéficiaires. L'évaluatrice a confirmé que toutes les parties prenantes s'étaient déclarées très satisfaites du résultat et que les différents ateliers organisés dans le cadre du projet avaient éveillé l'intérêt des décideurs. Elle a noté que la démarche adoptée, qui avait consisté à informer les collectivités rurales et à leur donner la possibilité de s'associer à l'action publique, avait été payante. Elle a aussi indiqué que l'incorporation des questions liées aux indications géographiques dans les matrices d'action des études diagnostiques sur l'intégration du commerce avait aidé à pérenniser les résultats du projet dans de nombreux pays. Toutefois, le projet avait été d'une portée trop étendue. Il s'était révélé difficile de mener des activités d'appui et d'analyse de façon suivie alors que les ressources étaient dispersées dans neuf pays. La CNUCED semblait avoir trouvé une solution au problème en faisant figurer les indications géographiques dans les plans de travail des études diagnostiques sur l'intégration du commerce, mais sa contribution serait sans doute encore nécessaire. En outre, l'un des résultats attendus du projet, qui était de rendre les collectivités rurales mieux à même de remplir les conditions d'accès aux marchés, exigeait un travail de longue haleine et avait été compromis par le manque d'organisation desdites collectivités ou par leur absence de liens avec les membres des chaînes de valeur de la commercialisation et de l'exportation. L'évaluatrice a aussi relevé que, même lorsque les collectivités rurales avaient eu la possibilité d'établir des contacts et de s'entretenir avec les pouvoirs publics, elles n'avaient pas pleinement donné suite à leur engagement de promouvoir les indications géographiques – d'une part parce qu'elles n'avaient guère la capacité de pousser plus loin leur action, d'autre part parce que, dans certains pays, les ministères compétents s'intéressaient davantage aux questions d'importation et d'exportation et avaient donc peu de relations et d'interactions avec elles et avec les acteurs des chaînes de valeur concernées.

18. À la lumière de ces conclusions, l'évaluatrice a notamment recommandé à la CNUCED : a) d'étayer les résultats du projet avec les conclusions des ateliers de travail ainsi que de publier et de diffuser des rapports sur les réalisations des pays en développement en matière d'indications géographiques ; b) de mieux encadrer l'intégration de la dimension de genre pendant la phase de conception des projets, de manière à garantir le principe d'égalité entre les sexes d'un bout à l'autre des chaînes de valeur des produits couverts par des indications géographiques dans les pays les moins avancés ; c) de s'associer à d'autres partenaires de développement, comme l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture et le Centre du commerce international, et d'exploiter leurs compétences particulières dans le cadre de ses activités d'assistance technique afin d'aider les pays les moins avancés à accroître leur production et leur commercialisation de produits agricoles, y compris de produits couverts par des indications géographiques ; et d) de fournir un appui technique constant aux pays en développement – par exemple, d'aider les décideurs à sélectionner et hiérarchiser les indications géographiques et à répertorier les collectivités rurales, en procédant à des études de faisabilité qui renseignent sur les potentialités des indications géographiques et sur leur adéquation aux besoins des pays.

**iv) Évaluation externe : Accélérer la réalisation des objectifs de développement arrêtés au niveau international, notamment l'objectif 8 du Millénaire pour le développement, dans certains pays d'Afrique de l'Ouest, grâce à des activités de formation et de renforcement des capacités dans le domaine commercial (Compte de l'ONU pour le développement, projet 1213J)**

19. L'objectif était de renforcer durablement les capacités liées au commerce dans certains pays d'Afrique de l'Ouest, en développant l'utilisation des outils d'apprentissage en ligne. Ce projet visait plus précisément à former des fonctionnaires des administrations nationales afin qu'ils soient mieux à même d'élaborer et de mettre en œuvre des politiques commerciales concrètes, axées sur le développement, et à aider les établissements régionaux et nationaux de formation aux questions commerciales à dispenser un enseignement de nature à renforcer durablement les capacités liées au commerce, notamment grâce aux outils de formation à distance. L'accent a été mis sur le commerce électronique. Trois cours (disponibles en anglais et en français) de renforcement des capacités en matière de commerce électronique ont eu lieu dans le cadre du projet : une formation en présentiel destinée aux conseillers techniques ; une formation en présentiel ou en ligne concernant les aspects juridiques du commerce électronique ; une formation au commerce électronique, en présentiel ou en direct, destinée aux professionnels. Les pays bénéficiaires du projet étaient le Bénin, le Burkina Faso, la Côte d'Ivoire, la Gambie, le Ghana, la Guinée, le Libéria, le Mali, le Niger, le Nigéria, le Sénégal, la Sierra Leone et le Togo. Trente-quatre instructeurs nationaux ont été formés dans le cadre de deux sessions de formation des conseillers techniques. Au total, 638 personnes ont participé aux cinq sessions de formation en ligne qui ont affiché un taux de réussite élevé : 83 %, soit 529 participants. En outre, 179 personnes (conseiller techniques exclus) ont suivi les sept sessions de formation en présentiel<sup>4</sup>. Le projet a reçu un soutien financier complémentaire de la part du Gouvernement finlandais et a obtenu l'appui de plusieurs pays bénéficiaires qui avaient pris en charge certains participants<sup>5</sup>.

<sup>4</sup> Ces chiffres ont été confirmés pendant la rédaction du présent rapport, l'évaluation ayant été achevée avant la dernière session de formation en anglais. Tous les participants aux formations en présentiel ont été sélectionnés parmi les personnes ayant suivi les cours en ligne.

<sup>5</sup> La contribution du Gouvernement finlandais s'élevait à 7 % du financement alloué au Compte des Nations Unies pour le développement.

20. Selon les conclusions de l'évaluation, le projet s'était avéré à la fois très pertinent et très efficace. Les évaluateurs ont noté que l'accent mis sur le cadre juridique du commerce électronique s'était révélé particulièrement utile, au fil des années, pour aider les pays en développement à rattraper leur retard sur le plan juridique et en matière de capital humain, afin de mieux tirer parti du commerce électronique en tant que vecteur d'un développement équitable et durable. Les évaluateurs ont souligné que le nombre de pays bénéficiaires et de sessions de formation à distance avaient dépassé les prévisions du plan d'origine et que le nombre de pays bénéficiaires avait augmenté sous l'effet de la demande. Ils ont confirmé l'efficacité du projet, faisant observer notamment qu'il avait été possible d'en étendre la portée à moindre coût grâce à l'apprentissage à distance et à la formation des conseillers techniques, laquelle avait aussi permis de former des personnes capables de poursuivre le processus. Tous les conseillers techniques estimaient disposer des matériels suffisants pour reproduire la formation dans leur organisation d'origine et contribuer ainsi à pérenniser le projet. Selon l'équipe d'évaluation, le projet avait développé des synergies avec d'autres projets réalisés par la CNUCED<sup>6</sup> et qu'il avait tiré parti de la collaboration avec des organisations régionales, dont la Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest. S'agissant des questions de genre, les évaluateurs ont reconnu qu'il avait été difficile d'équilibrer les effectifs hommes-femmes, étant donné que dans la plupart des pays concernés par le projet, les politiques publiques relatives au commerce électronique et les entreprises du secteur étaient conduites principalement par des hommes. Selon les conclusions de l'évaluation, malgré la faible participation des femmes, le projet avait contribué à dissiper certains stéréotypes sur les femmes et le monde professionnel des technologies de l'information. Toutefois, les évaluateurs ont aussi fait observer que les liens avec les organismes de formation auraient pu être développés, étant donné que la plupart des conseillers techniques formés appartenaient à des administrations chargées du commerce ou des télécommunications ; il s'agissait généralement de spécialistes des technologies de l'information plutôt que de formateurs professionnels. Les évaluateurs ont souligné l'importance du rôle des conseillers techniques, en relevant les difficultés rencontrées par les pays qui avaient rejoint le projet après la fin des sessions de formation de ces conseillers auxquels ils n'avaient donc pas pu faire appel pour faciliter l'apprentissage à distance.

21. En s'appuyant sur ces conclusions, les évaluateurs ont soumis à la CNUCED un certain nombre de recommandations importantes, notamment : a) adapter le budget des projets similaires futurs de sorte qu'il soit possible afin d'aller au-delà d'un simple travail de sensibilisation, en prenant en compte la complexité des interventions au niveau régional, puisque dans le cadre du projet actuel, seuls deux participants par pays ont pu assister aux formations régionales en présentiel ; b) lorsqu'une formation en présentiel est proposée, choisir le lieu de formation de manière à maximiser le renforcement des capacités institutionnelles, en conviant un plus grand nombre de participants de chaque pays ; c) développer la formation des conseillers techniques au-delà de l'assistance et du tutorat, de façon à leur donner les moyens d'adapter les contenus et de former les personnes concernées, en renforçant les liens avec les établissements d'enseignement afin que les formations puissent être reproduites à l'échelle du pays ; d) continuer de faire évoluer les cours sur le commerce électronique et élaborer de nouveaux modules sur les nouvelles problématiques comme l'administration en ligne, les signatures électroniques ou les systèmes de lutte contre la corruption ; e) envisager de développer les capacités régionales de formation à distance afin de tirer parti de la coopération Sud-Sud pour améliorer les résultats du projet ; f) élaborer un plan global de renforcement des capacités afin

---

<sup>6</sup> Notamment les travaux menés par la Section de l'analyse des technologies de l'information et de la communication de la Division de la technologie et de la logistique sur les cadres juridiques de nature à favoriser la croissance de l'économie en ligne et la mise en œuvre des services publics en ligne.



de sensibiliser davantage d'acteurs nationaux, notamment les parlementaires, les membres de l'appareil judiciaire, des services de répression et des services des postes et des télécommunications, aux enjeux relatifs aux cadres juridiques et au commerce électronique.

22. Les évaluateurs ont suggéré de prévoir des fonds dans le budget des plans de projet afin que les équipes d'évaluation puissent mener des missions de collecte de données dans les pays bénéficiaires<sup>7</sup> pour approfondir l'analyse des modalités de programmation et d'exécution au niveau des pays. Ils ont aussi conseillé aux gouvernements qui recevaient l'assistance technique de la CNUCED de créer des partenariats avec les établissements de formation nationaux ou régionaux, et de collaborer avec les partenaires de développement internationaux pour disposer des moyens et d'équipements de formation permettant de dispenser un enseignement à distance efficace et durable.

**v) Évaluation externe : Promouvoir des modèles d'activité favorables au développement durable : investir dans les pauvres, pour les pauvres et avec les pauvres (Compte de l'ONU pour le développement, projet 12130)**

23. L'objectif était de contribuer à stimuler, par l'élaboration de modèles d'activité adaptés, les investissements propres à réduire la pauvreté, c'est-à-dire à favoriser une croissance axée sur les pauvres et sur le développement durable. Il s'agissait d'élaborer et de promouvoir un cursus de formation aux modèles économiques durables, destiné aux écoles de commerce ; celles-ci pourraient contribuer à mieux faire connaître ces politiques d'investissement et leurs retombées, et faire valoir les avantages de ce cursus et l'intérêt qu'il présentait pour les pays en développement. Au mois de février 2016, 270 écoles de commerce avaient été mises en relation à travers un réseau en ligne réunissant 426 étudiants, 152 professeurs et 128 entrepreneurs. En outre, 59 études de cas et 48 modules de formation étaient disponibles en ligne sur la plateforme du projet. Les partenariats établis avec des associations d'écoles de commerce (par exemple la Global Alliance in Management Education ou le Global Business School Network) par le biais du projet avaient fait mieux connaître les investissements à impact social et les modèles économiques durables, ainsi que les formations correspondantes aux écoles de commerce des pays développés et des pays en développement.

24. L'évaluateur a confirmé la pertinence du projet et a salué l'approche novatrice de la CNUCED, qui a choisi de cibler une nouvelle « clientèle » – écoles de commerce, étudiants en sciences commerciales et gestion et réseaux d'entreprises sociales – et de préconiser le recours à l'investissement privé pour atteindre les objectifs de développement durable. Il a souligné les retombées positives des partenariats avec les associations d'écoles de commerce, qui avaient permis de réaliser des économies et de réaffecter 28,8 % du budget au renforcement de certaines activités. Il a approuvé l'approche du partenariat avec des programmes de la CNUCED tels qu'Empretec ou l'Initiative des bourses pour un investissement durable, pour promouvoir les investissements à impact social et les activités durables, qui pourrait renforcer la viabilité du projet. L'évaluateur a conclu que le projet avait produit les résultats escomptés et que les participants avaient tout particulièrement apprécié le nombre et la qualité des offres de stage proposées par les partenaires, la constitution de réseaux entre les établissements de formation et les études de cas. Avec un taux d'exécution de 96 %, le projet avait fait la preuve de son efficacité<sup>8</sup>. L'évaluateur a relevé que le cadre logique manquait de données initiales et d'indicateurs de performance

<sup>7</sup> Aucune dotation budgétaire n'avait été prévue pour que la présente évaluation fasse l'objet d'une mission de terrain. Les évaluateurs ont cependant été invités à animer des groupes de discussion lors d'un séminaire à l'intention des bénéficiaires du projet, organisé à Genève.

<sup>8</sup> Aucune donnée financière précise n'étant disponible lors de l'élaboration du rapport d'évaluation, l'auteur y fait état d'un taux « proche de 100 % » ; le taux de 96 % a été confirmé une fois l'évaluation terminée.

concrets, mais a reconnu que le projet avait justement été conçu pour explorer un domaine encore mal connu. Faute d'indicateurs spécifiques, l'évaluateur ne pouvait pas mesurer le degré de réalisation de certains objectifs de performance.

25. À la lumière de ces conclusions, l'évaluateur a soumis à la CNUCED un certain nombre de recommandations importantes, notamment : a) passer d'une approche mondiale à une approche régionale, par exemple en pilotant une participation par pays, pour avoir un plus large rayonnement en touchant davantage d'écoles de commerce, et faire plus de place au sujet de l'investissement à impact social dans le programme d'enseignement de ces écoles ; b) peser les avantages et les inconvénients qu'il y a de laisser en accès libre les produits du projet (les études de cas sont en accès libre pour les membres du réseau), car un produit acheté peut être perçu comme ayant une valeur supérieure à celle d'un produit gratuit, et prendre les décisions nécessaires pour que la demande de matériels pédagogiques et l'investissement dans ces matériels se maintienne durablement, par exemple en facilitant l'accès aux contenus payants des partenaires ; c) lors d'initiatives futures du même type, convier toutes les parties prenantes potentielles à participer dès la phase de conception afin de mieux cerner leurs besoins.

26. En outre, l'évaluateur a recommandé qu'il soit envisagé d'apporter un financement initial au titre du Compte de l'ONU pour le développement afin de réaliser une étude initiale destinée à aider les administrateurs de programmes à améliorer la conception des projets. Il conviendrait aussi de fournir davantage d'orientations pour l'élaboration de cadres logiques de qualité ; la gestion de la performance et l'évaluation des projets s'en trouveraient ainsi facilitées. L'évaluateur a suggéré aux États membres de la CNUCED de continuer à soutenir la stratégie de la Division et son initiative auprès des écoles de commerce, qui pourraient contribuer à stimuler les investissements privés en faveur du développement sur le long terme et concourir aux efforts visant à réaliser les objectifs de développement durable.

## II. Enseignements tirés

27. L'un des objectifs stratégiques du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation est d'inciter les entités et partenaires des Nations Unies à utiliser l'évaluation pour favoriser la responsabilisation et l'apprentissage programmatique. L'évaluation est essentielle pour améliorer le soutien que le système des Nations Unies apporte aux États membres dans les efforts qu'ils déploient en vue d'appliquer le programme de développement pour l'après-2015 et de réaliser les objectifs de développement durable. Conformément aux objectifs du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation, à ses principes et à ses normes et règles, récemment révisés<sup>9</sup>, 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 performance des programmes et le travail de la CNUCED. Le secrétariat fait valoir auprès de toutes les parties prenantes l'importance qu'il y a d'appliquer plus largement les enseignements tirés de l'expérience dans la gestion des programmes de la CNUCED afin que cela bénéficie à la planification des programmes et la prise de décisions stratégiques de l'organisation.

<sup>9</sup> À sa réunion annuelle tenue à Genève (25-29 avril 2016), le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation a approuvé les nouvelles normes et les nouvelles règles d'évaluation applicables dans le système des Nations Unies (*Norms for Evaluation in the United Nations System* et *Standards for Evaluation in the United Nations System*), qui remplacent l'édition de 2005.

28. Les enseignements tirés des précédentes évaluations des activités de la CNUCED (TD/B/WP/273, TD/B/WP/263 et TD/B/WP/254) demeurent une référence qu'il est recommandée aux administrateurs de programmes et aux gestionnaires de projets de consulter pour la conception et la gestion de leurs propres programmes et projets. Les évaluations examinées dans le présent rapport et les observations du Groupe de l'évaluation et du suivi quant à sa gestion des évaluations ont permis de tirer 10 enseignements notables qu'il convient de considérer et qui sont décrits dans les paragraphes ci-après.

## A. Conception des projets

29. Lors de la conception des projets, les gestionnaires de projet devraient toujours s'efforcer d'utiliser des indicateurs précis, mesurables, réalistes, adaptés et à échéances définies. Il convient d'éviter les indicateurs qui ne permettent pas d'évaluer le niveau de réussite. Par exemple, des indicateurs comme « augmentation du nombre d'institutions participant à l'initiative de la CNUCED » ou « augmentation des échanges de meilleures pratiques entre les ministères participants » ne sont pas conçus d'une manière qui contribue à une gestion axée sur les résultats. Ce type d'indicateur est dans une certaine mesure lié à l'absence d'étude initiale approfondie. S'il est impossible de réaliser une étude satisfaisante pendant la conception du projet, les gestionnaires de projet peuvent tout de même essayer de fixer des objectifs de résultat raisonnables et réalistes, fondés sur les besoins connus, pour éviter d'utiliser des indicateurs ambigus.

30. Pour améliorer la viabilité des projets, les gestionnaires devraient s'attacher à renforcer les capacités des institutions plutôt que celles des individus, à l'issue d'une analyse visant à déterminer la meilleure méthode sur le long terme. Dans certaines circonstances, il peut être préférable de renforcer les capacités des formateurs d'un pays en développement en ciblant les établissements de formation spécialisés plutôt que les fonctionnaires des administrations publiques, qui ne développeront pas forcément les compétences nécessaires pour dispenser à leur tour des formations de qualité.

31. Selon la nature de l'intervention, les gestionnaires de programmes peuvent, au moment de la conception des programmes et projets, planifier et inscrire au budget des missions d'évaluation sur le terrain pour collecter des données dans les pays recevant l'assistance technique de la CNUCED. Il est plus facile pour les évaluateurs de recueillir des données de première main et d'analyser en profondeur les résultats du projet sur le terrain en rencontrant directement les parties prenantes et les bénéficiaires des pays.

## B. Exécution des projets

32. La dimension de genre devrait être intégrée de manière systématique dans la conception et l'exécution des projets. La prise en considération des avantages découlant de l'égalité hommes-femmes devrait consister, au-delà du recueil de données ventilées par sexe, à traiter cette problématique dans les activités de conseil sur les mesures à prendre et à inciter les bénéficiaires à en tenir compte au moment de l'élaboration des politiques ou dans les activités administratives et opérationnelles, l'objectif ultime étant de parvenir à l'égalité économique et/ou sociale entre les sexes. Si les gestionnaires de projet peuvent intervenir dans la sélection des bénéficiaires des activités de la CNUCED en matière de formation et de renforcement des capacités, ils devraient rappeler clairement à leurs homologues des pays bénéficiaires l'importance de veiller à l'équilibre entre hommes et femmes. Le respect de cet équilibre au niveau du projet dans la participation aux formations, aux ateliers et aux séminaires devrait contribuer à la réalisation de l'objectif général de la CNUCED dans ce domaine. L'interprétation trop étroite consistant à réduire la dimension du genre à la seule

problématique de l'égalité pour les femmes devrait être rectifiée, et les gestionnaires de projet devraient promouvoir l'égalité à tous les niveaux.

33. Lorsqu'ils en ont la possibilité, les gestionnaires de projet devraient allouer des ressources à la collecte et à l'exploitation des données brutes tirées des travaux de recherche et d'analyse menés dans le cadre du projet, dans les cas où la CNUCED ne dispose pas de ces données. Les données secondaires provenant d'autres sources ne s'avèrent probantes utiles dans les études de pays ou à des fins de conseil qu'à la condition d'avoir été dûment validées.

34. Les gestionnaires de projet devraient toujours prendre en considération la question importante de la gestion des connaissances. Les nombreuses informations tirées des interventions dans les pays bénéficiaires, les recherches et les études menées aux fins de l'analyse des problèmes et de la formulation des recommandations, ainsi que les exposés, les discussions et les échanges de meilleures pratiques pendant les ateliers et les séminaires organisés dans le cadre des projets, contribuent tous au développement des connaissances de la CNUCED dans le domaine concerné. Les gestionnaires de projet devraient s'attacher à documenter les résultats des projets et à diffuser ces informations au-delà du cercle des bénéficiaires directs de l'assistance technique de la CNUCED, contribuant dans le même temps au travail de gestion des connaissances de l'organisation.

35. Pour développer les activités de renforcement des capacités et améliorer la viabilité des projets, les gestionnaires de projet sont encouragés à échanger avec leurs homologues et à définir des plans d'action et/ou de mise en œuvre concernant les suites à donner aux projets avant que ceux-ci ne s'achèvent. Il faudrait fournir aux bénéficiaires des orientations sur la mise en œuvre des plans d'action, ce qui permettrait d'aller au-delà de la sensibilisation et d'obtenir des résultats plus concrets.

36. Les principaux résultats des projets tels que les rapports de pays ou les recommandations devraient être traduits rapidement dans les langues officielles des pays qui bénéficient de l'assistance technique de la CNUCED, afin qu'un maximum d'acteurs nationaux puisse profiter de ces travaux. Étant donné qu'il est difficile de planifier les traductions dans le calendrier annuel des publications, il faudrait envisager d'autres options afin que les rapports puissent être traduits en temps voulu, par exemple l'allocation de fonds sur le budget des projets.

### **C. Suivi des projets**

37. Les gestionnaires de projet devraient suivre de plus près les dépenses liées aux projets, à la fois au niveau des activités et au niveau du pays. Un tel suivi est utile non seulement pour évaluer l'efficacité des projets, mais aussi pour améliorer la gestion du budget ; de plus, il sert à la planification financière des futurs projets et à l'affectation des ressources aux questions prioritaires.

38. Les gestionnaires de projet devraient élaborer des outils d'autosurveillance afin d'assurer un meilleur contrôle des projets, et exploiter les retours d'expérience dans une démarche d'amélioration continue de l'exécution et de la conception des projets. Il peut être utile de concevoir en interne des questionnaires à administrer à la fin des formations et des ateliers pour recueillir les avis et les suggestions des bénéficiaires quant aux activités proposées.

### III. Plan d'évaluation pour 2017-2018

39. 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 commencent en général en fin d'année pour se terminer au mois de mai de l'année suivante. Elles sont menées par une équipe constituée d'un évaluateur professionnel appuyé de deux représentants des États membres de la CNUCED participant 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 du 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 enjeux 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.

40. Conformément à la décision du Conseil du commerce et du développement à sa cinquante-neuvième session concernant les mesures visant à renforcer la gestion fondée 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 proposée pour la réalisation d'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.

41. Conformément à la pratique établie, à la suite de la décision 2003/7 du 19 septembre 2003 (TD/B/50/12-TD/B/WP/169, chap. I, sect. B) dans laquelle le secrétariat était invité à proposer de futures évaluations, celui-ci a proposé un plan d'évaluation pour la période 2016-2018, examiné par les États membres à la soixante et onzième session du Groupe de travail. Pour achever le cycle d'évaluation des sous-programmes, les États membres ont approuvé le plan d'évaluation figurant dans le tableau ci-dessous.

#### Plan d'évaluation pour 2016-2018

<i>Année</i>	<i>Titre</i>
2016	Année de la Conférence : Aucune évaluation externe n'est présentée au Groupe de travail pour examen
2017	Évaluation externe du sous-programme 4 : Technologie et logistique
2018	Évaluation externe du sous-programme 5 : Afrique, pays les moins avancés et programmes spéciaux

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

42. Le plan d'évaluation approuvé pour 2016-2018 prévoit que la CNUCED évalue le sous-programme 4 (Technologie et logistique) en 2017 et le sous-programme 5 (Afrique, pays les moins avancés et programmes spéciaux) en 2018. Les évaluations demandées par les États membres ont été 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 norvégien<sup>10</sup>. Toutefois, à la fin de l'année 2015, aucun soutien financier pour les évaluations n'avait été trouvé.

43. Le secrétariat s'est efforcé de mobiliser des contributions volontaires pour financer l'évaluation du sous-programme 4.

44. À la soixante-treizième session du Groupe de travail, les États membres seront invités à continuer d'apporter leur soutien aux évaluations en identifiant les contributions extrabudgétaires susceptibles d'être mobilisées afin que le plan d'évaluation précédemment approuvé puisse être mené à bien.

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

---

---

<sup>10</sup> 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. Ce 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 continué de soutenir le projet ; le total des fonds reçus pour la période 2004-2014 s'élève à 1 123 892 dollars.