



贸易和发展理事会

战略框架和方案预算工作组

第八十二届会议

2021年11月1日至5日，日内瓦

临时议程项目4

评价贸发会议的活动：概述

贸发会议秘书长的报告

导言

1. 本报告概述了2020年4月至2021年4月期间对贸发会议方案和项目进行的外部评价结果，目的是报告所有评价活动、加强问责并汲取经验教训。评价综合报告是知识产品，是巩固和分享获得的知识以及加强贸发会议评价的反馈和学习回路的工具。
2. 所涉评价系根据贸发会议2011年评价政策以及联合国评价小组发布的最新《评价规范和标准》进行。¹ 这些评价的目的是对业已执行的工作作出结论，就必要的改进提出建议，并总结经验教训和最佳做法。这些信息有助于今后工作的设计、规划和执行。我们鼓励贸发会议方案管理人员在设计、执行和监测方案的过程中，参考以往有关贸发会议活动的评价报告和概述。²
3. 在本报告中，第一章介绍了对项目进行的四次外部评价的结果，包括调查结果、建议和经验教训；第二章总结了从这些项目评价中吸取的经验教训；第三章介绍了贸发会议2021-2022年评价事务和活动方面的最新情况。
4. 2020年4月至2021年4月期间，共完成四次对项目的外部评价。其中三个项目由联合国发展账户支持，一个项目由西非经济货币联盟支持，具体如下：

¹ 见 www.unevaluation.org/document/detail/1189 和 www.unevaluation.org/document/detail/1914。

² 见 <https://unctad.org/about/evaluation/reports>。



(a) 开展非正式跨境贸易，在东部和南部非洲增强妇女权能，促进经济发展和区域一体化。

(b) 在亚太地区通过自愿的可持续性标准促进发展“绿色”出口。

(c) 采取贸易和农业政策支持小农、加强粮食安全。

(d) 加强西非经济货币联盟国家的国际服务贸易统计。

5. 这四次评价所得出的主要结论的一些要点如下：

(a) 评价认为，所有项目都与受益国的需要相关，并且完全符合贸发会议的任务规定。此外，贸发会议在贸易政策等评价所涉领域的相对优势得到了验证。

(b) 关于成果和效用问题，评价认为，所有项目都提高了发展中国家政策制定者和从业人员在各类主题领域，包括在跨境贸易、自愿的可持续性标准和收集贸易统计数据等领域的技术知识、认识和能力。不过，长期影响力仍有待观察，因为一些项目最近已经结束，或者需要额外的支持和资源才能确保成果得到充分传播。

(c) 尽管存在一些内部和外部制约因素，但所有项目都以具有成本效益的方式及时利用资源方面表现出了高效率。

(d) 在许多项目下，伙伴关系协助提高了效率和影响力。但是，调查发现，在一些项目下，并未形成预期的伙伴关系，包括与联合国其他机构的伙伴关系，或者这种关系尚未发展到一定的程度。

(e) 性别和人权主流化已很好地纳入了一些项目概念或活动，但在其他项目概念或活动中被忽略，或者地位不如环境或经济影响等其他措施。

(f) 项目工作的可持续性和连续性也受到质疑，因为后续工作或扩大活动将需要更多的财政承诺和技术支持。

(g) 项目设计中要是更加重视并纳入成果管理制，包括变革理论，以便更有效地指导项目实施和成果，对一些项目会有好处。

一. 评价结论摘要

A. 开展非正式跨境贸易，在东部和南部非洲增强妇女权能，促进经济发展和区域一体化(发展账户项目 1617J)

6. 该项目于 2016 年 3 月至 2019 年 12 月实施，核准预算为 54.7 万美元。项目的目的是加强马拉维、坦桑尼亚联合共和国和赞比亚的国家能力，以利用非正式的跨境贸易增强妇女权能、促进经济发展和区域一体化。活动分三组进行。首先，研究分析了非正式跨境贸易的特点、驱动因素以及妨碍其走向正规和扩张的障碍。第二，利用这些信息，为 142 名非正式和小规模贸易商举办了 5 个为期 6 天的能力发展讲习班，目的是就正规贸易的程序和要求传授知识，以及小企业多样化、增长和走向正规所需的创业技能。第三，与国家和区域政策制定者进行政策开展对话，以查明和减少目前阻碍妇女使用正规贸易程序的障碍，如信息障碍、官僚作风、基础设施不足和寻租行为等。实施该项目时与东非和南部非洲共同

市场、东非商标组织和世界银行进行了密切联系，包括达成了一项工作人员费用分摊协议。还建立了新的合作关系，包括与英联邦秘书处和世界关税同盟建立了合作关系。

7. 评价得出的结论是，该项目极具战略意义。它为女性贸易商提供了克服阻碍企业盈利的主要障碍的工具，也提高了决策者对女性贸易商面临的限制和监管改革补充领域的认识。该项目与贸发会议减贫和可持续发展方面的更广泛目标紧密结合，对方案拟订过程中一向被忽视的一群经济行为者产生了影响。项目参与者获得了新的知识，有强有力的证据表明，他们将使用新技能实现建设性的目标。受益者获得了积累利润和储蓄的技能，从而向正规经济靠拢。尽管在数据收集方面存在局限性，但该项目下编写的报告突出说明了与从事非正式跨界贸易的妇女有关的重要政策问题。该项目可能已在分析和报告原始数据方面做出了独特的贡献，但各国利益攸关方要求缩减这项活动。在项目结束时举行区域讲习班之后，项目参与者特别对讲习班表示赞赏，因为：讲习班讨论了一个非常重要却很少讨论的主题；具有参与性和实践性；将政府官员、技术人员和民间社会利益攸关方聚集在一个平等的环境中。微计划的影响力度高，而且可能具有可持续性，其效率得到肯定。该项目的这一部分使用了项目预算大约 17% 的经费，提供了高质量的培训，目的是直接弥补已查明的知识和能力方面的空白。这种效率提高在很大程度上是由于项目团队战略性地使用了现有的经营技术方案的方法和一支训练有素的促进员队伍。该项目有效地采用了性别平等主流化和立足人权的方针。各类报告、贸易商指南和培训课程的中心主题是女性贸易商的需求和她们所面临的制约。这些报告、贸易商指南和培训课程也适合普通贸易商，并对其有吸引力。几乎可以肯定，参加培训的学员会利用他们的新技能新知识达到积极的目的；不过，要巩固学习成果、利用二次溢出效应，各国利益攸关方需要得到更持续的支持，以在促进跨境贸易方面取得进展。最后，评价指出，在该项目的扩大迭代中，需要优先考虑支持政策制定者实施既定改革的活动。

8. 根据这些结论，评价报告提出了以下建议：

(a) 项目团队需要具备承担风险评估和制定应急战略的能力。该项目引发了对不伤害问题的一些担忧，这些问题虽然不被认为具有高风险，但没有被识别出来，因此没有得到(或没有得到充分的)防范。吸取的教训是，当组织转向新的方案工作领域时，工作人员可能不具备严格进行风险评估所需的技能。应优先投资于这类员工能力领域，并为员工创造培养技能的机会。

(b) 方案管理人员需要确保制定有效和增值的研究方法，以支持循证方案编制工作。对于具有强大研究职能的机构，需要定期更新和加强工作人员掌握的定性和定量方法，以确保遵循研究和出版方面的最佳做法。贸发会议可考虑进行点对点辅导，并为创造机会，让工作人员参加研究方法、数据报告和简单统计应用方面的短期课程。

(c) 项目经理需要确保，即使偏离项目活动，仍需与预期的项目结果保持一致，同时应始终回应利益攸关方的需求。对于缩减研究活动问题，必须始终优先考虑国家利益攸关方的意见，但项目团队应有权力倡导规划目标。

(d) 项目经理设计的监测和评价框架应支持成果管理制。项目成果框架未能反映成果管理制方案编制方面的最佳做法。

(e) 项目经理需要重新思考想当然的思维和性别关系，以及如何最好地支持妇女赋权。以妇女为中心的编制方式并不一定是实现与性别有关的目标的最有效的方式，在某些情况下，反而可能还会造成新的脆弱性。有一些证据表明，更加主动地让男性参与该项目可能已经产生了积极的溢出效应，包括建立了一个更强大的非正式贸易商社区，以倡导他们的权利。

(f) 贸发会议应扩大培训活动并(或)考虑开展其他活动，以进一步帮助改善非对正式跨界女性贸易商有利的环境。鉴于培训活动的高附加值和成本效益问题，有必要扩大培训规模。其他具有巨大潜力的活动有：为获得资本提供便利；支持针对女性小规模跨境贸易商的交易会；开发提供贸易和海关规则信息的线上和线下工具；以及为改善边境官员遵守规定开展能力建设活动。

B. 在亚太地区通过自愿的可持续性标准促进发展“绿色”出口(发展账户项目 1617AI)

9. 该项目于 2017 年 2 月至 2020 年 8 月实施，核准预算为 52 万美元。项目的目的是加强老挝人民民主共和国、菲律宾和瓦努阿图的能力，以最大限度地利用自愿的可持续性标准作为促进绿色出口部门发展的工具，促进实现可持续发展目标。

10. 评价得出的结论是，项目设计在背景、问题分析和干预逻辑方面令人满意。实施战略的重点是在确定优先事项方面提高认识和建立利益攸关方网络，最终批准国家行动计划。然而，现有预算不足以支付执行此类计划的支助费用。评价指出，逻辑框架的表述不够具体。在执行方面，该项目有助于使干预措施与该国的部门或专题优先保持一致。总的来说，参与国政府拥有很高水平的自主权，而且，令人欣慰的是，有迹象表明，三个受益国赞赏项目产出，如国家研究报告和已经启动的多利益攸关方网络。已经开发了一个评估工具包，并在受益国进行了测试，敲定后在网上推出。不过，在进行本项评价之时，老挝人民民主共和国和菲律宾尚未完全完成制定国家行动计划的进程。国家行动计划一旦得到批准，预计实施后将在推进项目工作方面发挥关键作用。

11. 关于影响力的问题，评价指出，现在评估该项目的长期影响还为时过早。多种因素将决定受益国的企业是否能够采用自愿的可持续性标准，从而利用绿色贸易所提供的机会。项目范围和资源支持项目分析，使其成为对制定政策和确定优先事项以及在多个利益攸关方之间建立网络工作的投入。在政策层面关注自愿的可持续性标准方面出现了一些令人鼓舞的信号：中期成果的第一个指标将是，有实际行动显示，获批准的国家行动计划得到了执行。关于执行效率问题，该项目一直由克尽职责、兢兢业业的工作人员管理。没有建立一个项目指导机制，这类机制本可以促进和深化合作和设想之间的联系。在项目实施的最后一年，由于 2019 年冠状病毒病(COVID-19)大流行，故无法完成一项产出(即与亚洲及太平洋经济社会委员会合作举办区域讲习班)，也无法确保在项目结束时向国家对口单位妥善交接。

12. 关于可能的可持续性问题的，预计与国家政策或战略框架保持一致将有助于在项目结束后继续取得成果。例如，在菲律宾，国家利益攸关方对最后完成关于国家行动计划的协商很感兴趣，特别是因为菲律宾在初榨椰子油行业的长期经验以及近期这种商品占出口份额的下降，预计它们将在国家一级参与最后敲定国家

行动计划的工作。此外，除了贸发会议在与自愿的可持续性标准有关的活动中使用评估工具包之外，还有迹象表明，其他利益攸关方也在使用该评估工具包。

13. 评价发现，虽然项目重点放在收集按性别分列的数据上，但在设计和实施过程中也涉及了性别平等问题。在项目期间组织的核心活动中，没有将性别平等和妇女赋权列为需要处理的具体问题或挑战，这样做可能错失了一个机会。评价指出，项目所采用的办法主要侧重于自愿可持续性标准的环境和经济层面，但没有考虑到其社会层面，即对基本人权等事项，包括童工问题和工人的健康与安全的关切。

14. 最后，评价发现，尽管已经设想和开展了合作，但设想的与联合国可持续性标准论坛的伙伴机构等其他机构的协同效应仍然有限。为了在国家一级推进这项工作，同时考虑到任务的互补性，有必要开展机构间合作，以便切实集中资源，协调不同机构的活动。

15. 根据这些结论，评价报告提出了以下建议：

(a) 贸发会议应向联合国可持续发展标准论坛的伙伴机构介绍关于该项目的结论，以期寻求各方对加强合作在国家一级支持能力建设方面的兴趣，这既是为了采取后续行动跟进在受益国开展的政策工作，也是为了在其他地方开发新项目。

(b) 在执行项目的最后一年开始时，贸发会议本应在项目设计中列入制定退出战略事宜，并确保项目在结束时明确交接。

(c) 贸发会议应决定设计和实施项目后续行动所需的人力资源，包括更广泛地使用在项目期间开发和测试的评估工具包。

(d) 贸发会议应该说明工具包对谁最为有用，以此作为决定传播战略的基础。

(e) 贸发会议应在其网站上介绍的核心主题中突出其在自愿可持续性标准方面的工作，以促进绿色贸易、相关工具和机构间合作，因为很难找到关于贸发会议如何根据联合国贸易和发展会议第十四届大会成果执行其在自愿可持续性标准方面的任务的信息。

(f) 经济和社会事务部可以鼓励制定涵盖多机构合作和多基金倡议的发展账户项目提案。

C. 采取贸易和农业政策支持小农，加强粮食安全(发展账户项目 1617I)

16. 该项目于2016年7月至2019年12月在危地马拉、马拉维和瓦努阿图实施，核准预算为64.6万美元。该项目旨在通过健全、互补的贸易和农业政策，支持这些国家的政府加强粮食安全，提高小农的收入。项目实施工作主要涉及两类活动，即通过收集和处理数据以及进行政策分析生成知识，以及通过讲习班和实际操作培训开展能力建设。

17. 评价得出的结论是，项目和活动在不同的国家和地区具有高度相关性。这对解决与市场 and 体制失灵以及贸易限制和扭曲相关的各种问题至关重要。然而，评价指出，虽然在项目设计阶段已经对大致国情作出分析，但对于不同利益攸关方在解决问题方面需发挥的作用，本可以处理得更好，以便更好地为项目实施工作

提供信息。此外，该项目主要侧重于增进个人的知识，而在某种程度上忽视了能力发展的组织层面和有利环境层面。有证据表明，该项目通过收集和提供新的原创信息，有助于增加个人层面的知识和了解。该项目还有助于提高相关部委高级官员在每个国家设计和执行互补、连贯的贸易和农业政策的能力。

18. 在回答评价调查的受访者中，有 62% 确认，该项目的主要产出，即专题报告和讲习班，有助于增进他们对贸易和农业政策在实现可持续发展目标方面的互补性的了解。大多数受访者认为，这些活动和信息将有助于或影响制定政策、倡议、行动计划和(或)战略计划等工作。大多数利益攸关方还强调，包括报告和研讨会在内的各种活动和产出的质量颇高。然而，很少有利益攸关方能够在这一层面提供具体成果。此外，只有五名受访者报告使用过这些出版物，超过 46% 的受访者从未在日常工作中使用过这些出版物或研究报告，主要是因为他们不知道有这些出版物或研究报告。大多数受访者强调，目标应该可以定得更清楚些；在某些情况下，该项目被认为虽然有意思，但主要还是纸上谈兵。与会者普遍认为，要制定和影响公共政策还需要做更多的工作。

19. 关于项目管理，评价发现，贸发会议内部进行了有效的任务分工，并采取了不同的措施，以确保不同对口单位之间开展良好合作。总体而言，项目管理人员和受益者都表示，项目对各种困难和不断变化的需求作出了回应。执行期没有延长，导致区域间讲习班和瓦努阿图市场和信息系统可行性研究中提议的试点测试等重要活动被取消，这影响了该项目实现第二个预期成绩所规定的提高能力的目标。逻辑框架在项目提案阶段以及在支持贸发会议和发展账户下的监督和管理方面发挥了作用。然而，逻辑框架在为项目执行工作提供参考方面用处较小，因为框架内没有列出能够全面反映项目执行情况的指标。

20. 关于项目的可持续性，没有足够的证据来得出结论。所执行的活动有助于引起人们的兴趣，目前正在考虑采取一些步骤，以回应三个受益国的政策建议，但没有证据表明，行动计划和项目建议得到了正式承诺和高级别支持。尽管在该项目下做出了努力，但需要更广泛地宣传已完成的工作，包括出版物，以增加政治上的支持，强化受益人的使用。

21. 相当多的利益攸关方表示，该项目有助于提高他们对将性别平等和人权纳入贸易和农业政策问题的了解。已努力将性别平等视角纳入项目设计，并在实施过程中防止妇女任职人数不足。对于妇女面临的特殊挑战，已经着手处理，包括提供新的机会，处理与性别有关的风险和制约因素。该项目提供了一个工具箱，其中包括在两个受益国国家一级的一些针对性别的结论和政策建议。此外，该项目的执行工作纳入了明确的人权视角，有助于将社会包容性和可持续性的考量纳入贸易和农业政策。不过，尚不清楚该项目在多大程度上考虑并处理了边缘化群体所面临的特殊挑战，以及民间社会的观点如何。

22. 该项目调动并利用了贸发会议内部的专门知识，一般来说，贸发会议被认为是支持各国政府制定补充贸易和农业政策的适当机构。但是，预期与其他机构开展广泛合作的程度其实有限。具体而言，现有机制不足以促进或确保与联合国粮食及农业组织或区域委员会的全面合作，而粮农组织和区域委员会在同一时期也实施了一些类似的项目。

23. 根据这些结论，评价报告提出了以下建议：

(a) 所有项目都应该以变革理论为基础，尽可能全面地调查因果关系，包括那些项目没有直接处理的因果关系。例如，既要考虑到供需方面的制约因素，也要考虑到能力发展的三个维度(个人、组织和扶持环境)。与此同时，应对利益攸关方进行全面分析，包括评估和促进伙伴关系，以有效和充分地解决已发现的问题。这也将有助于确定对实现可持续发展目标的贡献。

(b) 为了推进成果管理文化和加强学习重点，贸发会议可以考虑定期评估项目可评价性，实施注重成果的监测和(或)中期评价，并组织正式的学习活动；特别是要重视听取研讨会与会者的意见，收集受益者的信息。

(c) 务必通过确定与包括其他发展账户项目在内的当前工作的协同效应，让项目结论继续为贸发会议的工作提供参考。这可以包括对三项案例研究进行整合分析，以揭示可在贸发会议或其他利益攸关方组织的区域或国际活动上介绍的跨国成果和经验教训。

(d) 经济和社会事务部应建立有效的协调机制，以确定项目之间的互补性，促进机构、部门、国家、区域各级的协同效应，从而最大限度地提高各类发展账户的影响力和效率。已经朝着这一方向向前迈出了一步，因为对于新项目而言，发展账户团队在 10 个执行实体之间共享概念说明，以便能够确定潜在的协同效应和伙伴关系。

(e) 应将性别相关问题纳入所有项目的逻辑和活动的潮流，从一开始就进行基于性别的全面分析，并在必要时纳入有针对性的活动。应该彻底分析对女性和男性可能产生的不同影响。此外，贸发会议应继续鼓励在国家一级进行具体分析，以确定农业贸易和农村发展领域基于性别的模式和制约因素。

(f) 应该从一开始就想好退出战略，以最大限度地提高项目的可持续性，包括开展有针对性的活动，如总结会。这应包括机构间的参与和对跟踪执行情况和成果的承诺，例如，通过利益攸关方核心小组和赋予部门倡导者权力开展这类活动。

(g) 贸发会议应确保向主要利益攸关方传播相关出版物。与此同时，应与职能部委的高级别代表进行有针对性的讨论，以帮助他们增加自主权，承诺通过建议和执行行动计划。为了加强制度化工作，贸发会议可以考虑开发简短的信息说明或具体的执行工具包。协调中心在这一努力中至关重要，但也应确定职能部委的其他倡导者。此外，贸发会议应积极争取联合国机构(如联合国粮食及农业组织和各区域委员会)外地办事处和其他利益攸关方为行动计划提供支持。

(h) 所有发展账户项目都应对所需技术和行政支助，包括监测和收集受益者信息所需技术和行政支助所需款项作出现实的估计；为当地团队和顾问分配足够的时间；并确保与其他国际组织，特别是在受益国设有办事处的联合国机构密切协调。除项目干事外，贸发会议可能至少另需一名工作人员在项目执行期间提供协助。

D. 加强西非经济货币联盟国家的国际服务贸易统计

24. 该项目于 2015-2020 年实施，核准预算为 3,393,684 美元，由西非经济货币联盟提供资金。该项目旨在提高该联盟八个成员国(贝宁、布基纳法索、科特迪瓦、几内亚比绍、马里、尼日尔、塞内加尔和多哥)国际服务贸易统计数据的质量并改善协调工作。东非和南部非洲共同市场以及西非国家经济共同体等其他组织作为观察员参加或跟踪事态发展。总体目标是在联盟一级创建用于观测服务进出口和进行经济分析的统计工具，以便成员国能够制定符合其经济社会发展目标的服务领域政策，并监测这些政策的影响力。

25. 评估得出的结论是，总体来说，项目设计、活动选择和交付成果反映并满足了参与国的需求。评价期间收集的数据和信息揭示了提供可靠的国际服务贸易统计数据和全面调查国际服务贸易情况方面的需求，以及收集、处理和传播这些统计数据的机构的能力建设方面的需求。评价发现，西非经济货币联盟秘书处和成员国充分参与了项目的设计和实施工作，以确保项目符合各国的需求。由于参与方的要求，已对原先计划的一些活动作出修改，从而增加了相关性。评价还指出，有必要聘请一名能够根据当地知识调整项目实施工作的区域顾问。

26. 贸发会议与所有利益攸关方合作，拟定了一部“联盟法”草案，其中纳入了有关行为方在国际服务贸易统计方面的数据收集问卷和能力建设指南。在回答评价调查的受访者中，有 73% 认为，统一成员国收集、处理和传播国际服务贸易统计数据的程序这一区域目标是本国和有关机构的高度优先事项；超过 86% 的受访者对这一关键的预期成果表示满意。总的来说，评价发现，该项目有助于建设会员国代表使用项目开发的统计工具的能力。由于缺乏业绩衡量指标，无法对照具体的数据库或指标评估项目的成效。然而，与原定目标有关的大部分活动已经完成，大多数受访者对这些活动的执行情况表示满意。

27. 评价期间收集的数据显示，受益者积极参与了制定和完善问卷、回答问卷的工作和验证讲习班，并参加了相关的在线培训，以强化他们的技术能力。评价指出，项目结束时缺少一些要素，即项目设计时未加规划但为确保国际服务贸易统计数据完全有用需要加以处理的一些要素。西非经济货币联盟及其成员国尤其需要优先处理两个问题，一是主要利益攸关方根据样本数据进行推断的能力建设，二是将旅游部门纳入调查问卷的问题；这两个问题可以在在线培训模块中解决。

28. 此外，回答评价调查的若干受访者指出，由于人力资源的制约、会计上的困难或被认为披露机密信息，收集数据有些困难。在这方面，重要的是要指出收集数据的法律义务，说服公司积极参与。这突出说明了通过“联盟法”的重要性，这将使这一进程正规化。

29. 评价认为，尽管活动执行工作出现延误，导致项目两次延期，但总体而言，项目实施效率很高。与其他类似项目，包括实施大规模调查程序的项目相比，评价认为，该项目不是最贵的，但也不是最便宜的。关于降低成本的办法，评价调查的若干受访者认为，面对面的会议和讲习班是有效促进能力建设的好办法，但视频会议和面对面的办法应交替使用，以增加能力建设讲习班和指标讨论的次数，并在国家一级强化概念掌握、数据处理和推断方法。在继续在线培训的同时，面对面的会议更适合一起工作、一起讨论、一起寻找解决方案。

30. 评价发现，只要成员国采取了某些措施，项目结束后就还可以继续开展工作。因此，项目的可持续性因国家而异。在回答评价调查的受访者中，15 人中有 9 人表示，工作或多或少有可能继续下去，但缺乏资金是影响项目可持续性的主要因素。此外，该项目提供了一个难以收集数据的部门的数据，启动与专业组织和公司的合作将有助于提高所收集的数据的质量。为了更好地利用这些变化，必须依靠利益攸关方的意愿和存在、一般管理人员的参与和统计数据用户的投入。

31. 为确保项目可持续性需采取的一些行动包括：需要向国家统计局提供充足的人力、物力和财力；这类机构需要将收集服务业数据纳入其活动方案；成员国可以为接管和维持项目成就安排预算款项。数据收集过程需要大笔预算，一些受访者指出，国家一级缺乏必要的资金。贸发会议与西非经济货币联盟的密切合作支撑了该项目的活动和进度，但很少与其他组织和利益攸关方建立伙伴关系和协同效应。一些受访者指出，该项目与联盟内的其他倡议之间缺乏协同效应。根据收集到的信息，评价发现了两个主要原因，即这是一个直接与联盟及其成员国一起实施的专门项目，而且项目管理团队规模较小，预算有限，因此与其他实体协调活动似乎超出了项目范围。

32. 根据这些结论，评价报告提出了以下建议：

(a) 今后在开发类似项目时，从设计阶段就应强调成果管理。因此，项目管理人员应从分析目标问题着手，然后根据变革理论制定问题的解决方案，后者应以各级明确的成果说明为基础，并辅之以业绩指标以及基线和目标数据。以这种方式实施项目将有助于更好地进行整体管理。

(b) 在第三个年度调查周期，应重新审查和更新调查，确保指标最具相关性并不断加以调整。此外，还应缩短调查问卷长度。从长远来看，重要的是要确保为相关受访者制定一项专门的调查问卷，以收集旅游业的数据。

(c) 如有可能，应在项目结束前编写一份文件，说明并提供证据，证明国际服务贸易数据如何对各国有用。这可以用来鼓励西非经济货币联盟成员国的决策者寄希望于年度调查。此外，在项目结束后，应尽可能继续向对国际服务贸易问题感兴趣的机构的其他工作人员提供电子学习课程，以确保知识转让。

(d) 在项目结束时，应支持对 2019 年进行的第二轮调查得出的国家数据进行合并、汇总和分析。有必要确保在区域一级整合数据，并注意重复计入的交易。例如，在一个成员国向另一个成员国出口服务时，每项调查计入的交易必须相同；在区域一级，应注意确保交易不会被重复计入。

(e) 今后在开发类似项目时，应特别关注性别平等和人权这两个主题。例如，可以探讨各种贸易政策对女性和男性的不同影响，以便制定有助于各国政府减少负面后果的政策战略。存在信息和数据空白，使利益攸关方无法在类似项目中更好地考虑性别相关因素。此外，在这类项目启动之前，需要对性别平等、人权等交叉主题的联系进行探讨和测试，然后将其充分纳入项目设计。

二. 从项目评估中吸取的经验教训

33. 评价可以发挥至关重要的作用，在会员国努力落实《2030 年可持续发展议程》、实现可持续发展目标的过程中，有助于加强联合国系统向会员国提供的支持所产生的影响和成果。贸发会议秘书处遵循联合国评价小组的原则以及最新的评价规范和标准，承诺努力加强对评价使用工作并改善循证决策和问责。评价为评估贸发会议各项方案和工作的绩效提供了一个全面、系统、透明和客观的办法。秘书处呼吁全体利益攸关方将这些经验教训应用于更广泛的贸发会议方案管理目标，将其纳入贸发会议的方案规划和战略决策。建议方案管理人员和项目干事在设计和管理方案及项目时，参考各项评价报告和概述中介绍的以往对贸发会议活动的各次评价所总结的经验教训。本报告重点说明从报告所述期间完成的四次评价中汲取的经验教训。吸取的经验教训归为以下三大类：为取得成果调动各方参与；培养“认同”感；以及成功的项目管理所需的能力。

A. 为取得成果调动各方参与

34. 项目的设计应确保国家对口部门参与整个项目开发和实施过程。一些项目允许国家利益攸关方确定关键问题的优先次序、查明问题并制定解决方案，从而取得了具体成果。此外，参与方政府批准进程和报告又是一项关键步骤，可以确保国家在落实建议方面的自主权和可持续性。

35. 促进市场联系的项目需要私营部门行为方作为主要推动者积极参与；作为此类项目的一部分，政策宣传工作需要帮助为私营部门创造有利环境。不妨在促进或确保合作以及探讨类似和互补项目之间的协同效应方面作出更加积极主动的努力。例如，其中一个项目的重点是建设国家供给侧能力。不妨将该项目与由同一来源资助的其他项目联系起来，其目标都是促进出口国和进口国之间的对话，讨论市场壁垒对产品增值和多样化的影响。

36. 与贸发会议传统的切入点相反，成功瞄准在基层开展活动的行为方反映了这样严重观点，即可以利用贸发会议的核心优势，对一群边缘化的经济行为方产生影响。应该鼓励这种方案扩展，即一个机构利用其经验和机构知识，在其他机构不活跃的新领域增加价值。例如，在最近的一个项目中，贸发会议将目标锁定在国家法律和监管框架之外经营、因而在方案拟订过程中常常被忽视的跨境女贸易商，锁定这类目标可能既有战略意义，又符合联合国的目标，特别是《2030 年议程》中不让任何一个人掉队的目标。同样，海关和其他边境官员参加相关培训课程就是一个例子，说明纳入非传统群体后会带来积极的结果。

B. 培养“认同”感

37. 让项目的核心行为方参与项目设计和实施可以增加行动的相关性和成功的可能性。此外，事实证明，对多方利益攸关方项目采取参与式办法是行之有效的，因为实施类似工具和办法的国家和机构可以借此交流良好做法。如果没有一份描述和具体说明项目工作的正式文件，各国便很难参与项目活动的费用分担。不妨将受益国在项目开始时以谅解备忘录或共同签署项目文件的形式正式确定这种合作，视作是项目时间表中合适的第一步。

38. 在制定退出战略时，应考虑到这样一个事实，即将项目产出与国家政策框架挂钩至关重要，也是促成承诺的必要因素，但这还不是调动国家资源在受益国实施后续行动的充分条件。此外，在以国家行动计划、战略、路线图或类似产出等可交付成果结束一个项目时，理想情况下需要贸发会议或其他伙伴开展后续项目，在下一步(即落实这些产出)的某些环节向各国提供支持。

39. 最后，不仅在首都，而且也在其他国家区域组织利益攸关方活动，有助于工作的区域推广和项目成果。

C. 成功管理项目所需的能力

40. 重要的是要对参与项目实施的管理人员和行政人员所需的工作量进行说明，并在可能的情况下为其提供适当的预算。不应低估所需的行政支持，包括确定和招聘短期顾问的管理工作。

41. 项目团队必须适当平衡以下两方面的考虑：既需要了解本国和(或)本区域情况的专家，也需要在国际公认做法基础上取得切合实际的成果所必需的国际专门知识。

42. 在项目内设想与联合国伙伴机构和(或)其他组织合作时，宜在项目战略中具体说明计划合作的性质，并酌情正式确定这种合作。

三. 贸发会议的评价活动

43. 贸发会议评价股负责开展、协调和监督贸发会议的评价工作。这项任务涵盖贸发会议执行的经常预算下的所有方案和项目，以及由预算外资源供资的项目。评价股根据联合国大会及贸发会议贸易和发展理事会的要求，按照联合国评价小组的《评价规范和标准》进行评价。本章介绍 2021 年至 2022 年评价事项和活动的最新情况。

A. 内部监督事务厅

44. 内部监督事务厅每两年对秘书处各实体的评价工作作一次评估，确定评价中对关键组织业绩作出的评估以及要加强评价所面临的挑战。2021年3月印发了内部监督事务厅关于加强评价的作用以及评价结果在方案设计、交付和政策指示的应用的报告，报告涵盖了2018-2019年两年期，方案和协调委员会于2021年6月审议了该报告。³ 报告指出，总体而言，整个秘书处的评价做法仍然非常参差不齐，只有少数几个已建立评价职能并具备专用资源的实体采用了有意义的做法。这些实体大多在发展和人权支柱下，且主要侧重于项目并由捐助者驱动。评价报告的质量良好，与上一个两年期相比略有改善。评价使用的展示也得到了加强，尽管过去在使用和跟踪系统方面的弱点依然存在。过分强调基于项目的评价也限制了评价结果和建议的借鉴作用和更广泛的使用。为编写本报告开展的主要活动之一便是，对照有关评价能力的客观指标，对秘书处每个实体的评价职能进行了系统评估。评估结果载于《2018-2019年联合国评价看板》，其中提供了以下四个领域的的数据：框架；资源；评价支出、产出和覆盖面；报告质量。如评价看板所述，贸发会议有一个强有力的评价系统，因为强有力的评价政策、程序和规划已经到位。评价报告的估计支出为方案预算总额的0.23%，一直低于评价支出0.5%的最低基准。五分之四的抽样报告(80%)被评为总体质量良好或非常好。然而，在将性别和人权考虑纳入评价做法以及在报告中列出更具可操作性的建议方面仍存在差距。为此，以下方面有待加强评价工作：报告支出、产出和覆盖面——可以增加评价支出，至少达到占方案总支出0.5%的水平；报告质量——评价报告可以更充分地满足联合国评价小组的质量标准，包括更多地纳入性别平等和人权考量，并确保报告建议具有针对性和可操作性。

B. 2021-2022年评价计划

45. 根据贸易和发展理事会的决定，秘书处将在联合国贸易和发展会议第十五届大会之后启动对五个次级方案的新一轮评价周期，首先是次级方案1(全球化、相互依存和发展战略)进行评价。⁴ 评价工作将于2021年10月开始，提交方案计划和方案业绩工作组2022年第八十四届会议审议。此外，贸发会议2021-2022年评价计划将包括对定于在此期间结束的预算外资源供资项目和联合国发展账户项目进行的一些独立评价(见表)。其中包括对发展账户支持的三个联合项目的评价，这些项目是为在中小企业、债务和发展融资以及贸易和运输领域支持各国政府应对COVID-19大流行带来的社会经济挑战而制定的。这三个项目的总价值约为1150万美元。评价工作计划在2022年12月前完成。

³ A/76/69.

⁴ TD/B/67/6 和 TD/B/EX(68)/5。

评价计划：2021 年第三季度至 2022 年第四季度

方案或项目名称	评价期
贸发会议次级方案 1(全球化、相互依存和发展战略)	2021 年第三季度– 2022 年第三季度
电子商务与数字经济促进发展	2021 年第三季度– 2022 年第一季度
以证据为基础和政策上协调一致的海洋经济和贸易战略	2021 年第三季度– 2022 年第一季度
《2030 年可持续发展议程》框架下东南亚的跳跃式电子商务技能培养	2021 年第三季度– 2022 年第一季度
COVID-19 联合项目：实现后疫情时代的微型企业和中小型企业部门复兴的全球倡议	2021 年第三季度– 2022 年第三季度
COVID-19 联合项目：在 COVID-19 时期调动财政资源促进发展	2021 年第三季度– 2022 年第三季度
COVID-19 联合项目：大流行时代的运输和贸易连通性	2022 年第一季度– 第四季度
将依赖初级商品的内陆发展中国家融入区域和全球价值链	2022 年第一季度– 第二季度
在非洲和拉丁美洲建立有利的政策框架，促进企业可持续性和可持续发展目标报告	2022 年第一季度– 第二季度
提高非洲国家汇编和传播非法金融流动统计数据的能力	2022 年第一季度– 第二季度
南南一体化与可持续发展目标：加强“一带一路”倡议重点伙伴国的结构转型	2022 年第二季度– 第三季度
贸发会议次级方案 2(投资和企业)	2022 年第三季度– 2023 年第三季度