



Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement

Distr. générale
29 juillet 2024
Français
Original : anglais

Conseil du commerce et du développement

Groupe de travail du plan-programme et de l'exécution du programme

Quatre-vingt-huitième session

Genève, 7-11 octobre 2024

Point 4 a) de l'ordre du jour provisoire

Évaluation des activités de la CNUCED : Aperçu général

Rapport de la Secrétaire générale de la CNUCED

Introduction

1. On trouvera dans le présent rapport un aperçu des activités d'évaluation indépendantes dont cinq projets et programmes de la CNUCED ont fait l'objet entre juillet 2023 et juin 2024. Dans le chapitre I, la CNUCED expose les résultats des cinq évaluations. Dans le chapitre II, elle fait la synthèse des enseignements tirés de ces évaluations. Dans le chapitre III, elle aborde d'autres questions relatives aux activités d'évaluation. Dans le chapitre IV, elle présente le plan d'évaluation pour la période allant de juillet 2024 à juin 2025. Elle a établi le présent aperçu pour rendre des comptes à ses États membres et pour compiler les bonnes pratiques et les leçons qu'elle a tirées de l'expérience, l'objectif étant, d'une part, d'améliorer la prise de décisions et la planification des activités futures, et, d'autre part, de renforcer les mécanismes de retour d'information et les boucles d'apprentissage.

2. Les évaluations sont menées conformément à la politique d'évaluation de la CNUCED¹. Cette politique expose les grands concepts et les principes directeurs sur lesquels repose l'évaluation, établit le cadre institutionnel des activités d'évaluation, définit les principales attributions des acteurs concernés et décrit les procédures et mécanismes d'évaluation. Elle s'applique à tous les programmes et initiatives de la CNUCED financés sur le budget ordinaire ainsi qu'aux projets extrabudgétaires. Elle relève du Groupe de l'évaluation indépendante de la CNUCED, qui est composé de deux administrateurs, lesquels travaillent sous les ordres de la Secrétaire générale par l'intermédiaire du Secrétaire général adjoint. Le chef du Groupe peut rendre compte d'une évaluation directement aux commanditaires de cette évaluation, ainsi qu'à la direction et aux organes directeurs, sans qu'aucune partie ne puisse exercer sur lui une quelconque contrainte morale.

¹ Voir https://unctad.org/system/files/information-document/osg_evaluationpolicy2023_en.pdf.



I. Résumé des conclusions des évaluations

3. Entre juillet 2023 et juin 2024, cinq évaluations indépendantes externes ont été achevées. Elles portaient sur les projets et programmes suivants :

a) Économie de l'océan et commerce des produits de l'océan : stratégies cohérentes et fondées sur des données factuelles (projet financé par le Compte pour le développement) ;

b) Initiative mondiale pour le redressement du secteur des microentreprises et des petites et moyennes entreprises après la pandémie (projet financé par le Compte pour le développement) ;

c) Transports et connectivité du commerce à l'ère des pandémies (projet financé par le Compte pour le développement) ;

d) Tirer parti du potentiel commercial et économique des produits du biocommerce bleu pour promouvoir la durabilité des moyens de subsistance et la conservation de la biodiversité marine dans certains pays de l'Organisation des États des Caraïbes orientales (projet financé par l'Union européenne par l'intermédiaire de la Commission de l'Organisation des États des Caraïbes orientales) ;

e) Sous-programme 3 de la CNUCED sur le commerce international et les produits de base (programme financé au titre du budget ordinaire).

4. Les objectifs des évaluations étaient de jauger, de manière aussi systématique et objective que possible, l'utilité, la cohérence, la rationalité, l'efficacité (y compris l'impact) et la durabilité des projets et programmes de la CNUCED, notamment la prise en compte des questions transversales intéressant l'Organisation des Nations Unies, de tirer des conclusions des activités menées, de formuler des recommandations sur les améliorations à apporter et de dégager des enseignements et de bonnes pratiques pour améliorer la prise de décisions et la planification des activités futures. On trouvera ci-après des informations détaillées sur les conclusions, les recommandations et les enseignements issus de ces évaluations.

A. Projet « Économie de l'océan et commerce des produits de l'océan : stratégies cohérentes et fondées sur des données factuelles »

5. Ce projet, financé par le Compte pour le développement, a été exécuté de février 2018 à juillet 2022, et le budget s'élevait à 650 000 dollars des États-Unis. Il avait pour objectif de renforcer les capacités des pays côtiers en développement, en particulier les petits États insulaires en développement, d'élaborer, d'adopter et d'appliquer des stratégies cohérentes et fondées sur des données factuelles leur permettant de valoriser le commerce durable de produits et services. Il a été mené par la CNUCED conjointement avec la Division des affaires maritimes et du droit de la mer du Bureau des affaires juridiques du Secrétariat, établie à New York.

6. Le projet a aidé la Barbade, le Belize et le Costa Rica à tirer des gains économiques de l'exploitation durable des ressources marines dans le respect de la Convention des Nations Unies sur le droit de la mer, le cadre juridique applicable à toutes les activités menées sur les océans et les mers. Des rapports sur l'économie de l'océan, analysée dans ses aspects environnementaux, économiques, sociaux et scientifiques et du point de vue de la gouvernance, ont été établis pour chacun des trois pays bénéficiaires. Les recommandations et les plans d'action qu'ils contenaient ont ensuite été approuvés lors d'ateliers nationaux et régionaux avec les parties prenantes.

7. L'équipe d'évaluation a conclu que le projet était en accord avec les mesures et les cadres de développement en place dans les pays bénéficiaires et que ses objectifs correspondaient bien aux priorités et aux besoins de développement de ces pays. Les autorités nationales avaient participé activement à la sélection des stratégies applicables aux principaux secteurs de l'économie de l'océan, de manière à privilégier une approche axée sur la demande. Le projet était en outre mené de façon complémentaire et coordonnée avec d'autres initiatives, notamment dirigées par l'Organisation des Nations Unies pour

l'alimentation et l'agriculture, la Banque mondiale et le Programme des Nations Unies pour le développement, qui, aux côtés de la CNUCED, travaillaient sur divers aspects de la biodiversité marine, de l'économie bleue et de la gestion des zones côtières. Il avait beaucoup aidé les pays bénéficiaires à se rapprocher de l'objectif de développement durable n° 14, relatif à l'exploitation durable des océans et des ressources marines. Depuis l'achèvement du projet, 18 autres pays s'étaient dits intéressés par l'élaboration de stratégies analogues.

8. La plupart des objectifs à court terme fixés dans le cadre de résultats avaient été atteints ou dépassés. Les participants aux ateliers avaient dit mieux comprendre, d'une part, les principes et obligations découlant de la Convention des Nations Unies sur le droit de la mer et applicables aux secteurs en développement de l'économie océanique, et, d'autre part, la manière dont ils pouvaient concevoir et appliquer des stratégies dans ce domaine. Cependant, l'équipe d'évaluation a constaté qu'au Belize et, dans une moindre mesure, à la Barbade, les documents d'information et de travail n'avaient pas pu être établis de façon pleinement satisfaisante, car tous les jeux de données nécessaires n'étaient pas disponibles. Pour combler certaines de ces lacunes, la CNUCED avait dû mener des recherches supplémentaires qui n'étaient pas prévues.

9. L'équipe d'évaluation a jugé que les relations de travail entre la CNUCED et la Division des affaires maritimes et du droit de la mer avaient été solides. Les deux entités avaient communiqué régulièrement avec les parties prenantes et systématiquement diffusé les produits issus du projet. Malgré quelques retards liés, par exemple, à la pandémie ou à la lenteur de la prise de décisions par les bénéficiaires, le projet avait atteint un taux d'exécution financière de 97 % et produit les résultats escomptés.

10. L'équipe d'évaluation a fait observer que les résultats à moyen et long terme (tels que la mise en œuvre des plans d'action ou les effets sur l'économie) n'étaient pas mesurés par des indicateurs spécifiques dans le cadre de résultats et que données les concernant n'avaient donc pas été recueillies de façon systématique. Étant donné que les projets financés par le Compte pour le développement sont, par nature, des projets à court terme et à petite échelle et que les objectifs retenus doivent pouvoir être atteints dans les délais prévus pour leur exécution, il n'est possible de suivre et d'évaluer les résultats à moyen et long terme que si les projets s'inscrivent dans le cadre général de résultats de la Division et/ou de la CNUCED, ou si des évaluations de suivi sont commandées à un stade ultérieur.

11. Quoi qu'il en soit, l'équipe d'évaluation a conclu que les résultats obtenus perdureraient probablement après la fin du projet grâce à la mobilisation des pays bénéficiaires. La Barbade avait manifesté une volonté particulièrement forte d'aller plus avant, et mettait en application certaines recommandations. Le projet comprenait, autant que faire se pouvait, des mesures visant à assurer sa pérennité, qui consistaient notamment à renforcer les connaissances et les capacités des organisations bénéficiaires et à diffuser largement les résultats obtenus, au moyen d'articles, de communiqués de presse et de vidéos ciblant un public multilatéral, régional et national.

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

- a) Évaluer la qualité des documents et la disponibilité des données au cours de la phase de planification et en faire des critères d'admissibilité des projets fondés sur des données factuelles ;
- b) Définir et faire connaître, dès les premières phases d'un projet, les étapes à franchir, les produits à livrer et les rôles à jouer par les parties prenantes afin de répondre aux attentes et de veiller au bon déroulement du projet, en particulier lorsque de nombreux acteurs y prennent part ;
- c) Veiller à ce qu'il existe des indicateurs précis et des systèmes robustes de suivi et d'évaluation permettant de mesurer les résultats à court, à moyen et à long terme, y compris ceux produits après l'achèvement du projet.

B. Projet : Initiative mondiale pour le redressement du secteur des microentreprises et des petites et moyennes entreprises après la pandémie

13. Ce projet, financé par le Compte pour le développement, a été exécuté de mai 2020 à juin 2022, et le budget s'élevait à 4 490 500 dollars des États-Unis. Il comptait parmi les cinq projets interorganisations lancés dans le cadre du Compte pour le développement en réaction à la crise de la COVID-19², dont trois étaient menés par la CNUCED. Ce projet, qui consistait à élaborer des outils de renforcement des capacités et à les mettre à la disposition des pouvoirs publics, des microentreprises et des petites et moyennes entreprises des pays en développement et des économies en transition, visait à rendre ces entreprises plus résilientes et ainsi à atténuer les répercussions économiques et sociales de la pandémie de maladie à coronavirus (COVID-19). Exécuté conjointement par la CNUCED, qui était l'organisme chef de file, le Département des affaires économiques et sociales, la Commission économique pour l'Afrique, la Commission économique pour l'Europe, la Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes, la Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique et la Commission économique et sociale pour l'Asie occidentale, il tirait parti des avantages comparatifs et des mandats de ces différentes entités. Il s'est déroulé en trois étapes, qui correspondaient à la mise à disposition des financements, définies comme suit : étape 1 (mai-juin 2020), étape 2 (juillet-décembre 2020) et étape 3 (janvier 2021-juin 2022).

14. S'appuyant sur le Cadre directeur pour l'entrepreneuriat de la CNUCED, le projet était organisé en cinq modules, consacrés à des facteurs déterminants pour la reprise économique des microentreprises et des petites et moyennes entreprises, à savoir l'instauration d'un écosystème entrepreneurial, la simplification des procédures d'inscription au registre du commerce, l'amélioration de l'accès au financement et aux connaissances financières, la facilitation de l'accès aux technologies et à l'innovation, et l'élargissement de l'accès aux marchés. Il comprenait des activités destinées à établir un écosystème propice à la création d'entreprises, en particulier à renforcer le cadre réglementaire, à améliorer l'accès des entreprises à l'innovation, aux technologies, au financement et aux marchés, et à établir un dialogue avec les groupes vulnérables, comme les femmes et les travailleurs du secteur informel.

15. L'équipe d'évaluation a conclu que le projet, fondé sur des évaluations des besoins et des études d'impact, avait répondu aux besoins des pouvoirs publics, des microentreprises et des petites et moyennes entreprises. Les interventions retenues, souvent menées en coordination avec d'autres activités ou en complément de celles-ci, s'étaient inscrites dans le prolongement de travaux antérieurs et avaient répondu à des demandes spécifiques des États membres. Les produits avaient été adaptés aux utilisateurs et bénéficiaires cibles, malgré les difficultés posées par les restrictions en lien avec la crise de la COVID-19 et la diversité des mandats et les différences de capacités des entités des Nations Unies chargées de l'exécution. Le projet avait conservé toute sa pertinence grâce à son exécution échelonnée, qui avait permis une gestion évolutive et l'introduction de nouvelles activités.

16. La coordination avait été complexe et difficile, car le projet était mené par sept entités des Nations Unies, destiné à 96 pays bénéficiaires et devait aboutir à une centaine de réalisations, dont certaines consistaient en des activités multiples. Les entités d'exécution avaient estimé que le projet était complexe et qu'il était difficile de suivre toutes les activités qui ne relevaient pas directement d'elles. La coordination avait toutefois été jugée bonne dans l'ensemble, compte tenu des circonstances et des ressources disponibles. Le rôle de chef de file joué par la CNUCED et l'appui actif fourni par l'équipe de gestion du programme du Compte pour le développement avaient tous deux servi le projet. La Section du budget et du financement des projets de la CNUCED s'était chargée du suivi financier et le coordonnateur avait contrôlé l'exécution du projet au moyen d'un tableau de bord. L'équipe d'évaluation a fait observer que d'autres gains d'efficacité auraient pu être réalisés si des ressources supplémentaires avaient été allouées à la coordination et au suivi. Certaines parties prenantes

² Dans le droit fil de la résolution [74/270](#) de l'Assemblée générale sur la solidarité mondiale dans la lutte contre la maladie à coronavirus 2019 (COVID-19) et du [Cadre des Nations Unies pour la réponse socioéconomique immédiate à la COVID-19](#).

avaient émis des doutes quant à la valeur ajoutée d'une action mondiale par rapport à une action coordonnée au niveau régional ou interrégional. De plus, les entités d'exécution étaient plus à même d'accompagner les changements stratégiques à moyen et à long terme que d'apporter une réponse immédiate à la crise.

17. Le projet avait produit 85 % des résultats prévus : il avait permis d'améliorer les capacités nationales, de renforcer la résilience des microentreprises et des petites et moyennes entreprises, et de faciliter leur accès au financement, à l'innovation et aux marchés. L'équipe d'évaluation a fait les constatations suivantes :

a) Les capacités nationales de formulation et d'exécution de politiques favorisant un entrepreneuriat respectueux de l'environnement, résilient et inclusif et soutenant les microentreprises et les petites et moyennes entreprises ont été renforcées (grâce par exemple à l'adoption d'une stratégie révisée de promotion de l'entrepreneuriat en Afrique du Sud, en Ouganda et aux Seychelles) ;

b) Les microentreprises et les petites et moyennes entreprises ont gagné en résilience et en compétitivité (par exemple, 64,5 % des participants ont créé une entreprise après avoir suivi une formation dans le cadre du programme Empretec³) ;

c) Les microentreprises et les petites et moyennes entreprises ont pu s'inscrire au registre du commerce et intégrer le secteur formel plus facilement (grâce à des plateformes électroniques en El Salvador, au Bénin, au Cameroun et au Mali) ;

d) L'accès au financement a été amélioré, notamment grâce au renforcement des connaissances financières (par exemple, 97 % des participants aux formations ont déclaré avoir renforcé leurs compétences en comptabilité et en établissement de rapports financiers et avoir appris à mieux gérer les ressources financières) ;

e) Les microentreprises et les petites et moyennes entreprises ont eu un meilleur accès à l'innovation et à la technologie (par exemple, les petites et moyennes entreprises sud-africaines ont renforcé leurs capacités dans le domaine des technologies vertes) ;

f) L'accès aux marchés locaux, régionaux et internationaux s'est amélioré grâce au passage au numérique et à une meilleure connaissance des mesures non tarifaires (par exemple, études de cas sur la concurrence au Brésil, en Afrique du Sud et en Thaïlande, webinaires et cours sur les petites et moyennes entreprises et la politique de la concurrence à l'intention des fonctionnaires).

18. Le projet avait permis aux entités d'exécution d'agir sans empiéter sur leurs activités respectives, d'échanger leurs connaissances et de les diffuser plus largement. S'il avait été possible de dégager des synergies, il avait été difficile de parvenir à des résultats conjoints. Certaines parties prenantes avaient estimé que le projet avait manqué d'une théorie du changement cohérente et consisté en une compilation d'activités plutôt qu'en une intervention concertée. La collaboration entre les entités d'exécution et les autres entités des Nations Unies, y compris les équipes de pays, avait été limitée. Néanmoins, les parties prenantes nationales considéraient que le projet était complémentaire à ceux des autres entités des Nations Unies.

19. L'ajout de nouvelles fonctionnalités aux outils d'administration en ligne, l'ouverture des cours de formation à un plus grand nombre de pays et l'établissement d'accords visant à donner suite aux recommandations étaient autant de preuves solides de l'acquis. Les pays bénéficiaires avaient déclaré mobiliser leurs nouvelles connaissances et compétences au quotidien, en tenant compte des difficultés des microentreprises et des petites et moyennes entreprises lorsqu'ils élaboraient des politiques ou en améliorant la gestion, le fonctionnement, les résultats et, par extension, la résilience de ces entreprises. La pérennité du projet était toutefois menacée par le manque de ressources financières, la nécessité d'un mentorat de suivi et l'environnement économique défavorable. Dans l'ensemble, le projet avait été conçu conformément aux principes de l'Organisation des Nations Unies concernant les droits de l'homme et l'égalité des sexes. Le module de la CNUCED consacré aux femmes et au commerce international était un bon moyen pour les pays d'apprendre à concevoir et à

³ Voir <https://unctad.org/topic/entreprise-development/Empretec>.

mener des interventions qui tiennent compte des besoins des femmes vulnérables dans les zones frontalières, question autrement peu considérée en théorie et en pratique. Il n'y avait guère d'éléments qui indiquaient que les personnes handicapées ou d'autres groupes vulnérables avaient eu connaissance des activités relevant du projet, y avaient participé ou en avaient ressenti les effets.

20. L'équipe d'évaluation a conclu que le projet avait grandement aidé les microentreprises et les petites et moyennes entreprises des pays cibles à devenir plus résilientes et à se développer. En vue de renforcer la collaboration entre les entités et de promouvoir des pratiques durables, elle a formulé les recommandations suivantes :

a) Les entités d'exécution des Nations Unies devraient se référer au Cadre directeur pour l'entrepreneuriat pour aider les microentreprises et les petites et moyennes entreprises à sortir de la crise, en renforçant la collaboration et la coordination stratégique à tous les niveaux ;

b) La CNUCED devrait profiter de la dynamique du projet pour continuer de faire connaître le Cadre directeur pour l'entrepreneuriat, de favoriser la mise en commun des connaissances, d'organiser des manifestations et de collaborer avec d'autres entités et initiatives des Nations Unies pour soutenir les microentreprises et les petites et moyennes entreprises ;

c) L'équipe de gestion du programme du Compte pour le développement devrait créer un dispositif permettant de déterminer s'il est plus intéressant qu'un projet soit mené au niveau mondial ou régional, en veillant à ce que les réponses soient fondées sur des évaluations précises et tenant compte du contexte ;

d) Les entités d'exécution des Nations Unies devraient établir un cadre de résultats et un plan de suivi détaillés, assortis d'objectifs précis, de résultats mesurables et d'indicateurs de suivi efficaces ;

e) Les entités d'exécution des Nations Unies devraient allouer des ressources suffisantes à la coordination des projets, à la collaboration technique et à la constitution de partenariats, tenir compte de ces questions dès la phase de conception et utiliser des outils permettant une mise en commun continue des connaissances.

C. Projet : Transports et connectivité du commerce à l'ère des pandémies

21. Ce projet, financé par le Compte pour le développement dans le cadre de sa réponse à la pandémie de COVID-19, a été exécuté de mai 2020 à juin 2022, et le budget s'élevait à 5 565 000 dollars des États-Unis. Coordinné par la CNUCED et exécuté conjointement avec les cinq commissions régionales, il a suivi trois étapes de financement. Il était principalement consacré à la recherche de solutions permettant un commerce et des transports sans contact, fluides et collaboratifs. Il s'adressait aux pays les moins avancés, aux pays en développement sans littoral et aux petits États insulaires en développement.

22. Le projet était organisé autour de trois modules, géré chacun par une entité différente des Nations Unies. La Commission économique pour l'Europe était chargée du module A sur les normes commerciales concernant les échanges sans contact, la CNUCED du module B, consacré au renforcement des compétences des acteurs du commerce et des transports, l'objectif étant de faciliter le commerce international et les flux de transports, et la Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique du module C, qui portait sur la consolidation de la collaboration régionale et sectorielle et visait à renforcer la coordination et les synergies dans le cadre de la lutte contre la pandémie de COVID-19. En tout, 15 équipes issues des six entités d'exécution ont pris part au projet.

23. L'équipe d'évaluation a conclu que les activités du projet avaient eu une large portée, 170 pays ayant soit bénéficié d'une aide directe, soit assisté à des webinaires. Le projet a atteint les pays les moins avancés, les petits États insulaires en développement et les pays en développement sans littoral grâce à des interventions ciblées. Les pays bénéficiaires s'étaient déclarés largement satisfaits et avaient estimé que le soutien reçu était tout à fait pertinent et adapté à leurs besoins et leurs demandes. Le projet avait produit des résultats concrets. Par

exemple, un projet pilote d'application du système eTIR, qui relevait de la Convention douanière relative au transport international de marchandises sous le couvert de carnets TIR, avait été mis en œuvre en Europe de l'Est, en Asie et en Afrique du Nord, et avait été le cadre de la toute première transaction internationale sans contact. Des acteurs clés appliquaient les normes du Centre des Nations Unies pour la facilitation du commerce et les transactions électroniques. En ce qui concernait la connectivité des transports intelligents, le projet avait permis l'élaboration d'orientations concernant le commerce et les transports en période de pandémie et encouragé à tenir plus compte de la résilience et de la sécurité à l'avenir.

24. Le projet avait permis de renforcer les capacités des pays grâce à l'élaboration de systèmes de technologies de l'information, de cours d'apprentissage en ligne, de webinaires et d'autres mécanismes. Les améliorations apportées au Système douanier automatisé (SYDONIA), au Système automatisé de traitement des envois de secours d'urgence et à la base de données sur les mesures non tarifaires pourraient très certainement aider les pays à mieux surmonter les crises à venir. Les participants à la formation sur les contrats commerciaux internationaux étaient dans l'ensemble très satisfaits et ont pu mobiliser les connaissances acquises dans l'élaboration de mesures. Dans son programme d'autonomisation des comités nationaux de la facilitation des échanges, la CNUCED s'était concentrée sur la réponse aux crises et la prise en compte de l'égalité des sexes ; elle avait rendu publics les rôles et responsabilités des membres au moyen de son outil de suivi des réformes. L'attention accordée à la résilience des transports et du commerce avait amené les États membres à se réunir afin d'adopter un programme d'action régional pour le développement durable des transports (2022-2026). Dans le domaine maritime, la collaboration sectorielle avait été renforcée grâce à la mise en commun des enseignements acquis dans les ports du monde entier en matière de résilience, et le renforcement des capacités du personnel et des gestionnaires des ports avait permis la poursuite des activités portuaires pendant la crise.

25. Les structures de gouvernance et de gestion du projet avaient facilité son bon déroulement, même si la communication d'informations et l'apprentissage auraient pu être plus efficaces. Grâce à la flexibilité des budgets et des mécanismes d'exécution, il avait été possible d'adapter le projet aux possibilités qui se présentaient et d'atténuer les risques. Le financement en trois étapes, pour lequel avait opté le Compte pour le développement et la souplesse des allocations budgétaires avaient permis une utilisation plus rationnelle des ressources. Cependant, la planification avait été compliquée par les incertitudes quant à la portée globale du projet et à son financement. L'équipe d'évaluation a souligné l'importance de l'esprit d'initiative dont avaient fait preuve les entités d'exécution et du climat de confiance qui régnait entre elles. La coordination de 15 équipes issues de six entités différentes n'avait pas été chose aisée, mais elle avait donné lieu à une collaboration plus étroite. Les activités conjointes avaient principalement pris la forme d'interventions à petite échelle venant en appui à des projets plus vastes, plutôt que de nouvelles initiatives ambitieuses. Malgré la portée limitée des activités conjointes et des résultats communs, le projet avait renforcé la volonté des entités de collaborer à nouveau entre elles.

26. Le cadre de résultats avait été défini de manière vague et n'avait cessé d'évoluer pendant l'exécution du projet. Il comprenait surtout des cibles à court terme, définies et formulées par les différentes entités du projet, plutôt que des résultats communs. Le site Web du projet en avait amélioré la visibilité et restait un bon moyen de partager des informations après la fin de la phase de mise en œuvre. La pérennité des résultats restait incertaine et nécessiterait que les pays s'approprient davantage le projet et reçoivent d'autres financements. Par exemple, des orientations concernant la connectivité des transports intelligents avaient été élaborées, mais leur application avait été largement laissée à la discrétion des États membres en raison de ressources limitées consacrées au suivi. Le projet avait néanmoins suscité, de la part de certaines entités ayant obtenu un financement supplémentaire, une demande de poursuite de l'assistance et de la collaboration techniques. En outre, les conditions de travail hybride (réunions en ligne et en présentiel) continuaient d'être appliquées dans de nouveaux projets.

27. Le dossier d'exécution du projet tenait compte des principes qui sous-tendent les travaux de l'Organisation des Nations Unies, à savoir l'inclusion, l'intégration des questions de genre et les droits de l'homme. Il avait été difficile d'assurer une répartition équilibrée

entre hommes et femmes dans certains domaines majoritairement masculins, comme les technologies de l'information et des communications et les transports. Les cours en ligne avaient été plus inclusifs et, selon plusieurs parties prenantes, avaient été l'occasion de faire participer un plus grand nombre de femmes. Dans la plupart des cas, des données ventilées par sexe avaient été recueillies de manière systématique sur les participants. Cependant, il y avait eu peu d'exemples concrets du respect de l'égalité des sexes dans la pratique et, dans de nombreuses activités, le genre n'avait pas été présenté comme un élément à prendre en considération dans les domaines des transports et du commerce.

28. Dans l'ensemble, le projet avait atteint les résultats escomptés, mais les avantages plus larges découlant de sa portée ambitieuse n'étaient pas aussi manifestes. Les organisations ne menaient pas spontanément des activités complémentaires et coordonnées, ce qui s'expliquait en partie par les différences bien ancrées entre les modèles institutionnels des entités participant au projet, les spécificités des pays cibles et le manque de temps et de ressources. Il fallait remédier à la situation par l'établissement d'objectifs et d'indicateurs transversaux et interinstitutionnels. Les cours en ligne et les webinaires avaient permis d'atteindre un public plus vaste, mais des compétences spécialisées étaient nécessaires pour assurer que ces contenus demeurent de qualité.

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

a) Continuer à élaborer des projets conjoints dans le cadre du Compte pour le développement : la collaboration entre les organismes/entités sur des questions interdépendantes devrait être encouragée afin que les pays bénéficient d'initiatives conjointes, bien planifiées qui donnent des résultats plus complets et plus efficaces ;

b) Fournir de nouvelles directives opérationnelles et un appui dans le cadre du Compte pour le développement : les entités d'exécution devraient bénéficier de directives plus précises sur l'élaboration, le suivi et l'évaluation des projets conjoints afin de renforcer l'apprentissage et de générer des gains d'efficacité ;

c) S'agissant de la CNUCED et des commissions régionales, renforcer la coordination interne et régionale entre les entités afin qu'une plus grande attention soit accordée au lien entre commerce et transports et que la qualité des services d'appui soit améliorée ;

d) S'agissant de la CNUCED et des commissions régionales, promouvoir l'égalité des sexes et les droits de l'homme, en faisant en sorte que les projets du Compte pour le développement identifient les populations vulnérables et prévoient une analyse des questions de genre afin de mieux promouvoir l'égalité et les droits de l'homme.

D. Projet : Tirer parti du potentiel commercial et économique des produits du biocommerce bleu pour promouvoir la durabilité des moyens de subsistance et la conservation de la biodiversité marine dans certains pays de l'Organisation des États des Caraïbes orientales

30. Financé par l'Union européenne et la Commission de l'Organisation des États des Caraïbes orientales, ce projet pilote a été exécuté par la CNUCED et l'Organisation des États des Caraïbes orientales, en coopération avec le secrétariat de la Convention sur le commerce international des espèces de faune et de flore sauvages menacées d'extinction. Il s'est déroulé d'octobre 2020 à décembre 2022 et a bénéficié d'un budget total de 300 000 euros. Il visait à permettre aux petits producteurs caribéens de transformer et de commercialiser des produits à base de strombe géant (*Strombus gigas*) dans le respect des principes de durabilité et des critères du biocommerce bleu. Ce projet fondé sur une méthode structurée a donné de bons résultats. La chaîne de valeur du strombe géant a été étudiée dans trois pays producteurs bénéficiaires : la Grenade, Sainte-Lucie et Saint-Vincent-et-les Grenadines. Une étude a été réalisée pour chacun d'eux, afin d'évaluer le potentiel de production et d'exportation de strombes et de produits à base de strombe. Un plan d'action régional pour l'exploitation du strombe dans les Caraïbes orientales a ensuite été établi à la lumière de ces études nationales.

31. L'évaluation a montré que la participation de l'Organisation des États des Caraïbes orientales dès le lancement du projet avait permis de remédier de manière plus ciblée à certains problèmes urgents des pays, tels que l'insuffisance des moyens dont ils disposaient pour se conformer à la réglementation adoptée au titre de la Convention sur le commerce international des espèces de faune et de flore sauvages menacées d'extinction et le manque de données sur la chaîne de valeur du strombe géant. Le projet ciblait une chaîne de valeur de niche et ses produits allaient dans le sens des initiatives régionales existantes concernant le strombe. À l'issue du projet, une série de recommandations pratiques avait été émise à l'intention des décideurs au niveau national. Toutefois, il faudrait encore attendre avant que les avantages concrets du projet se concrétisent pour ses bénéficiaires finaux, à savoir les pêcheurs et certains acteurs locaux du secteur privé. Le projet avait contribué à la réalisation de l'objectif de développement durable n° 14, notamment en faisant connaître les pratiques de pêche durables et en mettant en garde contre les effets des activités de récolte et de commerce illégales.

32. Pour obtenir des résultats, il importait de nouer des partenariats et d'établir un climat de confiance. Malgré les problèmes logistiques et les difficultés inhérentes au contexte, l'équipe chargée du projet avait collaboré en continu avec les différentes parties prenantes, ce qui avait grandement contribué à la qualité des résultats, au renforcement des capacités et à l'appropriation du plan d'action par les pays. Lors de l'atelier régional organisé dans le cadre du projet, l'Organisation des États des Caraïbes orientales avait obtenu un appui politique en vue du financement de l'implantation, à Saint-Vincent-et-les Grenadines, d'une installation d'aquaculture (vivier de strombes) qui devrait avoir un impact considérable sur la chaîne de valeur du strombe.

33. Quelques éléments montraient que des progrès avaient été faits dans la réalisation des résultats escomptés et de l'objectif général du projet, qui était de donner aux petits producteurs côtiers des États membres de l'Organisation des États des Caraïbes orientales les moyens de produire et de commercialiser des produits à base de strombe géant conformément aux critères du biocommerce bleu. Toutefois, il était difficile d'évaluer le degré de réalisation de cet objectif ou l'efficacité du projet, faute de données cohérentes et exhaustives et d'un suivi des objectifs fixés en début de projet. Il était prévu de lancer une deuxième phase du projet, qui permettrait d'améliorer le suivi et la communication de l'information.

34. Les mesures d'adaptation prises en réaction à la COVID-19, telles que l'organisation de manifestations en ligne et hybrides, avaient créé de nouvelles possibilités. Un atelier en ligne de formation au biocommerce et une vidéo promotionnelle avaient notamment renforcé la visibilité du projet et la participation des parties prenantes. Des fonds avaient été réaffectés en faveur de mesures visant à aider la Grenade à respecter les dispositions de la Convention sur le commerce international des espèces de faune et de flore sauvages menacées d'extinction, et des interventions rapides avaient permis à Sainte-Lucie d'éviter une interdiction de commerce en application de la Convention. Le projet devait en grande partie réussir à la complémentarité et à l'engagement de ses trois partenaires d'exécution. Toutefois, l'évaluation a révélé l'insuffisance du budget mobilisé au regard des coûts réels du projet, que toutes les parties avaient sous-estimés, notamment en ce qui concernait le temps de travail nécessaire à la réalisation des études. Ces enseignements devraient être pris en compte dans la planification des activités à venir.

35. Le projet avait bénéficié d'une grande visibilité et d'un appui de haut niveau, ce qui avait facilité l'adhésion des parties prenantes et suscité leur enthousiasme. Les supports de connaissances liés au projet (organigramme des parties prenantes, études de cas et évaluations des stocks) contenaient des informations précieuses pour les futures initiatives. Les ateliers de validation nationaux et régionaux organisés dans le cadre du projet avaient fait mieux connaître le secteur du strombe géant et la réglementation applicable. De plus, en participant au projet, les pêcheurs et leurs communautés avaient découvert de bonnes pratiques et des techniques qu'ils étaient susceptibles d'employer dans leurs activités quotidiennes. Toutefois, l'objectif de durabilité était compromis par des obstacles tels que l'insuffisance des ressources consacrées à l'exécution, le caractère informel de l'économie de la pêche, le risque de remplacement d'acteurs clefs du projet et les problèmes de logistique et d'application de la réglementation dans la chaîne de valeur du strombe géant. L'équipe d'évaluation a fait observer que l'économie de la pêche était principalement informelle et

qu'un suivi et un accompagnement étaient par conséquent nécessaires, notamment auprès des bénéficiaires finaux (petits producteurs côtiers), pour inscrire les résultats du projet dans la durée.

36. Pendant la conception du projet, les questions de genre, les droits de l'homme et le handicap n'avaient guère retenu l'attention. Il n'y avait pas de résultats ni d'indicateurs par sexe, mais la question de la représentation équilibrée des genres avait été soulevée pendant la phase d'exécution, car la chaîne de valeur du strombe géant faisait intervenir aussi bien des hommes que des femmes. Le projet encourageait la prise en considération des questions de genre dans son plan régional d'action. Il tenait implicitement compte des droits de l'homme en ce qu'il mettait l'accent sur les moyens de subsistance des pêcheurs et prévoyait des formations à la sécurité. Les mesures relatives au handicap avaient fait l'objet d'un examen tardif, axé sur la prévention des blessures pendant la récolte des strombes. Globalement, les parties prenantes étaient convenues de la nécessité d'intégrer plus clairement ces questions transversales et avaient souligné le manque de connaissances spécialisées dans ces domaines.

37. À l'issue de l'évaluation, les recommandations ci-après ont été adressées à la CNUCED et à l'Organisation des États des Caraïbes orientales :

- a) Coopérer en permanence avec les parties prenantes à tous les niveaux afin que les activités répondent aux priorités et aux besoins des pays bénéficiaires ;
- b) Prévoir des activités visant à trouver des complémentarités avec d'autres initiatives régionales liées aux objectifs de développement durable n^{os} 14 et 15 ;
- c) Créer un cadre de suivi et d'évaluation reposant sur des indicateurs pertinents, des outils efficaces et une description claire des rôles et des responsabilités des acteurs en présence ;
- d) Continuer de promouvoir les principes du biocommerce bleu auprès des organisations internationales et dans les enceintes internationales ;
- e) Prévoir des activités de suivi dans les plans de mobilisation de ressources pour attirer des fonds supplémentaires ;
- f) Recenser et prendre en compte les activités chronophages lors de la conception du projet, en prévoyant des échéances et un budget réalistes ;
- g) Inclure une évaluation participative des besoins et une analyse des questions de genre au stade de la conception, en définissant des résultats et des indicateurs applicables aux questions transversales, et solliciter l'aide de spécialistes des questions de genre si nécessaire.

E. Programme : Sous-programme 3 de la CNUCED sur le commerce international et les produits de base

38. Entre mars et juin 2024, une équipe indépendante a procédé à l'évaluation des activités menées de 2020 à 2023 au titre du sous-programme 3 sur le commerce international et les produits de base, géré par la Division du commerce international et des produits de base de la CNUCED. On trouvera les résultats détaillés de cette évaluation dans les documents TD/B/WP/331 et TD/B/WP(88)/CRP.1.

39. Effectuée selon une approche théorique, l'évaluation portait sur la pertinence, l'efficacité, l'efficacités, la cohérence, la durabilité et l'impact des activités du sous-programme 3, sur les partenariats conclus au titre de ce dernier et sur la prise en compte des droits de l'homme, des questions de genre, de l'inclusion et de l'équité. Pour réaliser cette évaluation, on avait recoupé des informations issues de multiples sources de données et méthodes d'analyse, notamment des examens de documents, des entretiens, des analyses financières et des enquêtes menées auprès du personnel de la Division du commerce international et des produits de base, des États membres et des parties prenantes externes du sous-programme 3.

40. Il a été conclu que les produits et les résultats escomptés du sous-programme 3 avaient été atteints. Pendant la période d'évaluation, 201 recommandations de portée mondiale et 399 recommandations de portée nationale avaient été formulées, et 8 000 personnes avaient reçu une formation dans plus de 2 000 organisations au titre du sous-programme. Il ressortait des résultats des enquêtes que les activités et produits du sous-programme 3 avaient été jugés favorablement dans 97 % des 4 000 appréciations exprimées et qualifiés d'« indispensables » ou de « très utiles » dans 76 % d'entre elles. Initialement, aucune donnée détaillée concernant la gestion axée sur les résultats n'était disponible pour le sous-programme 3, mais le nouveau cadre de résultats applicable à l'ensemble des activités de la CNUCED, adopté en 2023, avait sensiblement amélioré le suivi des résultats du sous-programme.

41. Le sous-programme 3 avait eu des répercussions aussi bien au niveau national qu'au niveau international. Il avait influencé les décisions et les politiques nationales en faveur de la diversification et de la transformation nécessaires à l'avènement d'économies durables. Il avait également eu des effets positifs sur le système commercial multilatéral dans le cadre de l'Organisation mondiale du commerce et sur le système des Nations Unies en général, y compris l'Assemblée générale. Toutefois, il restait difficile de suivre et de pérenniser les résultats du sous-programme 3, en raison du manque de ressources financières.

42. Des activités avaient été menées dans le cadre du Programme relatif au commerce, aux questions de genre et au développement pour tenir compte de l'égalité des sexes dans le commerce, et des mesures avaient été prises au titre du sous-programme 3 afin de tenir compte des droits des personnes handicapées. De nombreuses parties prenantes savaient gré à la Division du commerce international et des produits de base d'avoir coordonné le lancement du Rapport sur le commerce inclusif et les personnes handicapées (*Inclusive Trade and Persons with Disabilities*)⁴. En outre, la Secrétaire générale de la CNUCED avait lancé, avec l'Organisation internationale du Travail, le Centre du commerce international et l'Organisation mondiale du commerce, un groupe de travail interinstitutions sur le handicap dans le commerce, dans lequel la CNUCED serait représentée par le personnel du sous-programme 3. Il restait que l'égalité des sexes et d'autres questions transversales n'étaient pas suffisamment prises en considération dans les activités du sous-programme 3.

43. La Division du commerce international et des produits de base avait dépassé les résultats prévus dans les projets de budget-programme et réalisé des gains d'efficience. Selon l'évaluation, elle pouvait continuer de gagner en efficience en collaborant davantage avec les commissions régionales et les équipes de pays des Nations Unies. S'il existait quelques exemples de collaboration entre le sous-programme 3 et d'autres sous-programmes, il était maintenant souhaitable que la Division participe davantage à l'élaboration du *Rapport sur le commerce et le développement*. De manière générale, l'équipe d'évaluation n'a pas pu déterminer le rapport coût-efficacité de l'allocation des ressources aux activités du sous-programme 3, faute de données ventilées par coût, produit et résultat.

44. Le sous-programme 3 était conforme aux mandats de la CNUCED, tels qu'ils étaient définis dans le Maafikiano de Nairobi et le Pacte de Bridgetown, ainsi qu'aux objectifs de développement durable, et répondait parfaitement aux besoins des États membres. Néanmoins, le manque de ressources limitait la coopération avec les pays les moins avancés dans les domaines de la recherche de consensus et de l'assistance technique. Les parties prenantes s'étaient félicitées que la Division du commerce international et des produits de base ait cherché à rattacher les produits à des thèmes prioritaires, comme celui des minéraux essentiels à la transition énergétique. Enfin, il était admis que le sous-programme se trouvait à un moment charnière, ce qui ouvrait la possibilité d'en redéfinir les objectifs de manière plus ciblée.

⁴ Finlande, Ministère des affaires étrangères, 2023, Helsinki.

45. Sur la base de ses conclusions, l'équipe d'évaluation a recommandé à la Division du commerce international et des produits de base :

a) De continuer d'intégrer la gestion axée sur les résultats dans le sous-programme 3, en élaborant des outils de planification invitant l'utilisateur à appliquer les principes de la gestion axée sur les résultats, en définissant des indicateurs propres au sous-programme 3 et en réalisant des études d'impact ;

b) D'élaborer une stratégie de communication, de classer les parties prenantes par ordre de priorité, d'effectuer des analyses, de collaborer avec les pays les moins avancés et de centraliser ses listes de contacts ;

c) D'élaborer un plan stratégique opérationnel lié aux principaux résultats escomptés (y compris les réunions), qui porte notamment sur la gestion du personnel, la mobilisation des ressources et l'établissement de partenariats ;

d) De s'employer, avec les autres services de la CNUCED, à faire évoluer les réunions intergouvernementales relevant du sous-programme 3 ;

e) De rééquilibrer l'allocation des ressources aux activités du sous-programme 3 en enregistrant les coûts pour les différents produits, en reliant les coûts aux résultats escomptés et en estimant le temps dont les représentants des États membres auraient besoin ;

f) De mieux tenir compte des questions transversales en formant son personnel à l'analyse des questions de genre, en faisant participer les organisations de personnes handicapées et en collectant des données démographiques ventilées.

II. Enseignements tirés des évaluations

46. On trouvera dans le présent chapitre les principaux enseignements tirés de l'évaluation des activités menées par la CNUCED au cours de l'année écoulée. Ces enseignements, qui complètent et confirment les leçons tirées d'évaluations précédentes et présentées dans des rapports antérieurs, proviennent d'une synthèse des résultats, conclusions et recommandations de l'ensemble des évaluations. Ce travail de synthèse permet de repérer des tendances communes et des thèmes récurrents. La comparaison et la confrontation des conclusions de différentes évaluations permettent de renforcer la validité et la fiabilité du processus d'évaluation, de recouper les informations et de réduire le risque que des conclusions soient tirées sur la base de quelques évaluations seulement, voire d'une seule. En outre, l'intégration de divers points de vue et de multiples sources de données favorise l'émergence de nouvelles idées et l'acquisition de nouvelles connaissances, et permet de repérer des tendances ou dynamiques qu'une analyse compartimentée des évaluations aurait peut-être masquées.

47. Ces trois dernières années, la CNUCED a publié 23 rapports d'évaluation contenant plus de 120 recommandations, qui visaient pour la plupart à garantir la durabilité de ses interventions. Plus précisément, 21 % des recommandations invitaient à adopter des mesures de durabilité ou à fournir un accompagnement aux bénéficiaires dans la zone d'intervention ; 12 % invitaient à mobiliser des ressources pour assurer la stabilité financière et continuer d'aider les pays ; 9 % concernaient la communication comme moyen de diffuser et de pérenniser les résultats ; 12 % portaient sur l'établissement de partenariats ou la collaboration avec des acteurs extérieurs en vue d'améliorer la qualité des produits et de pérenniser les résultats ; 17 % concernaient les pratiques de gestion de projets, l'accent étant le plus souvent mis sur l'absence de suivi et d'indicateurs appropriés ; 10 % invitaient à prendre davantage en considération les questions transversales intéressant l'ONU, telles que les questions de genre, les droits de l'homme et l'inclusion du handicap. La synthèse des rapports d'évaluation de cette année confirme que ces éléments doivent faire l'objet d'une attention accrue, même si des progrès ont été faits.

A. Planification et suivi

48. Les évaluations ont montré que la CNUCED avait progressé dans la mise en pratique de la gestion axée sur les résultats, notamment grâce au nouveau cadre de résultats applicable à l'ensemble de ses activités. Celui-ci définissait des indicateurs applicables à toute l'organisation, qui s'inscrivaient dans le cadre du Pacte de Bridgetown, et les données relatives à ces indicateurs étaient collectées par les différents services et divisions, puis centralisées au niveau de la CNUCED. Des données relatives aux indicateurs ont été collectées tout au long de l'année 2023 et rétrospectivement pour les années 2021 et 2022. Elles ont été mises à la disposition de la direction et des États membres sur une plateforme en ligne. Selon les évaluations, le cadre de résultats de la CNUCED était un bon début, mais les indicateurs étaient actuellement peu nombreux et il faudrait en intégrer d'autres dans la planification des activités des divisions de manière à collecter des données plus exhaustives et nuancées sur les résultats. Cela permettrait, par exemple, de déterminer les résultats des réunions intergouvernementales de la CNUCED, l'utilité de certains rapports et bases de données et les effets à plus long terme des travaux de la CNUCED, et de compléter les données quantitatives par des informations qualitatives.

49. Plusieurs évaluations de projets de la CNUCED ont montré que le cadre de résultats et les indicateurs définis au stade de la planification n'avaient pas été utilisés, ainsi qu'ils auraient dû l'être, pour suivre les résultats des projets pendant leur exécution prendre des décisions avisées et procéder à des ajustements si nécessaire. Dans quelques cas, les activités, les produits et même les résultats avaient évolué en cours de projet, mais ces changements n'avaient pas été pris en compte dans le cadre de résultats. Lorsque les activités d'un projet ne cadraient pas avec ses objectifs, leur efficacité et leur impact pouvaient s'en ressentir et la confusion risquait de gagner les parties prenantes, jusqu'à miner leur participation et leur engagement.

50. Les évaluations ont montré que, pour améliorer la gestion de projets, les équipes devaient définir des plans de suivi plus détaillés, qui incluaient non seulement des indicateurs précis, mais aussi des renseignements sur les méthodes de collecte de données, la fréquence du suivi, les parties responsables, et les mécanismes d'analyse des données et de prise de décisions. En outre, le plan de suivi devrait être approuvé par chacune des parties prenantes avant le début du projet pour que toutes soient au clair sur leurs responsabilités respectives, notamment concernant le suivi des résultats à long terme. Des ressources humaines et financières devaient être consacrées à l'exécution des plans de suivi, qu'il fallait chiffrer et inscrire au budget du projet au stade de la planification. Globalement, il ressortait des évaluations que les activités de gestion de projet, telles que la coordination des projets, le suivi des résultats et l'établissement de partenariats, n'étaient pas suffisamment prises en compte dans la planification et les budgets, et qu'un cadre clair permettant de les définir et de déterminer leurs coûts était souhaitable.

B. Durabilité des interventions de la CNUCED

51. Les évaluations ont mis en évidence la pertinence des interventions et des produits de la CNUCED. Les connaissances spécialisées de la CNUCED, son approche pluridisciplinaire, la qualité de ses produits et ses orientations fondées sur des données probantes étaient très appréciés des pays bénéficiaires et des autres parties prenantes. Il était établi que la CNUCED remplissait un rôle sans équivalent en aidant les pays en développement et en répondant à des besoins particuliers que d'autres entités des Nations Unies ne pouvaient pas toujours satisfaire. Dans la plupart des évaluations, il était recommandé à la CNUCED de poursuivre ses activités d'appui dans les différents domaines d'intervention et de mobiliser les ressources nécessaires à un suivi susceptible de pérenniser les résultats. Le risque que les interventions ne produisent pas des résultats pérennes devait être atténué par l'adoption de mesures ad hoc et un suivi continu.

52. Selon les évaluations, la durabilité des interventions passait notamment par l'alignement des cadres de résultat du projet avec le programme dans son ensemble et avec le cadre général des Nations Unies, le recrutement de consultants nationaux chargés de promouvoir localement les activités postérieures à l'intervention, ou encore la définition

précise, dès le début du projet, des fonctions et attributions des parties prenantes nationales afin qu'elles souscrivent aux objectifs à long terme du projet et participent à leur réalisation. Une autre bonne pratique consistait à créer un site Web consacré au projet ou une plateforme régulièrement mise à jour (ajout de documents et de renseignements pertinents) ou permettant d'accéder à des formations et d'échanger après l'intervention. Une faiblesse constatée à plusieurs reprises était l'absence de plans de communication propres à chaque programme et projet, même si des mesures avaient été prises pour améliorer la communication au niveau de l'organisation. Il était possible d'améliorer la durabilité en définissant le public cible de chaque produit et en élaborant des stratégies de communication et de diffusion de l'information.

53. Certaines équipes avaient réussi à obtenir des fonds supplémentaires pour poursuivre ou étendre les activités menées dans le cadre de leurs projets. Toutefois, il incombait le plus souvent aux pays bénéficiaires de mobiliser les ressources nécessaires pour tirer parti des résultats des projets. De nombreuses parties prenantes ont dit craindre que les ressources limitées des États et des pays bénéficiaires, ou leur capacité restreinte à mettre en œuvre les plans d'action et à pérenniser les résultats compromettent la réalisation des objectifs du projet. Une recommandation souvent formulée dans les évaluations invitait à inclure, dans les plans du projet, des stratégies de mobilisation des ressources visant à pérenniser les résultats, par exemple des solutions de financement innovantes telles que le financement mixte, les partenariats public-privé et les contrats à impact social ou la collaboration avec les pouvoirs publics, les donateurs et d'autres partenaires.

C. Établissement de partenariats

54. Il ressortait des évaluations qu'en nouant de nouveaux partenariats innovants ou en approfondissant les partenariats existants, la CNUCED pourrait accroître ses ressources, renforcer ses connaissances spécialisées et étendre ses réseaux, ce qui lui permettrait de mener des activités de coopération technique plus ciblées et plus pérennes. La CNUCED pourrait également collaborer de façon plus stratégique avec les donateurs bilatéraux et multilatéraux, avec les banques de développement et avec d'autres organisations pour mobiliser des fonds extrabudgétaires ou solliciter une aide en nature aux fins de l'exécution des projets. De surcroît, une collaboration accrue avec les organisations de la société civile pourrait enrichir ses travaux en permettant l'expression de points de vue différents, en mettant à disposition leurs savoirs locaux et en suscitant une mobilisation citoyenne, de sorte que les vues des populations et groupes marginalisés soient prises en compte.

55. De nombreux exemples de collaboration avec d'autres entités des Nations Unies ont été cités. Les projets liés à la COVID-19 et financés par le Compte pour le développement avaient été novateurs en ce sens que les cinq commissions régionales de l'ONU (ainsi que le Département des affaires économiques et sociales dans le cas du projet en faveur des microentreprises et des petites et moyennes entreprises) avaient reçu des fonds pour contribuer à diverses composantes des projets, même si la CNUCED en était la principale coordonnatrice. Les entités d'exécution avaient régulièrement tenu des réunions de coordination et établi des rapports conjoints. Toutefois, la collaboration au sens propre avait principalement consisté à apporter une contribution et un soutien relativement modestes à des produits ou à des outils déjà créés par des entités à titre individuel, et non à élaborer des produits réellement conjoints ou nouveaux. Par exemple, l'édition 2023 de *l'Étude sur les transports maritimes* avait bénéficié de contributions substantielles de la part des cinq commissions régionales. En outre, en juin 2022, la CNUCED, la Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique et la Commission thaïlandaise de la concurrence commerciale avaient organisé, une conférence sur le rôle de la politique thaïlandaise de concurrence dans la relance du secteur des microentreprises et des petites et moyennes entreprises après la COVID-19, à laquelle le Département des affaires économiques et sociales et la Commission économique et sociale pour l'Asie occidentale avaient également contribué.

56. De l'avis général, les projets conjoints avaient rapproché les entités et les avaient incitées à réfléchir aux moyens de mener des activités complémentaires à l'avenir. Il ressortait des évaluations que les entités des Nations Unies devraient continuer d'élaborer

des projets conjoints sur des questions interdépendantes et d'adopter des approches globales. Toutefois, il fallait fournir aux organismes concernés un appui et des directives opérationnelles plus claires pour qu'ils sachent planifier et budgétiser les produits et les résultats conjoints et élaborer un cadre de résultats commun assorti d'indicateurs permettant d'assurer un suivi et une évaluation continus. Il a également été recommandé aux responsables du Compte pour le développement de procéder à une évaluation comparative des coûts et des avantages selon que les projets étaient mondiaux ou interrégionaux ou régionaux.

57. S'agissant des équipes de pays des Nations Unies, les évaluations ont montré que la collaboration était limitée et qu'il était possible d'exploiter plus efficacement et plus systématiquement les partenariats. Cependant, au niveau national, les bénéficiaires des projets estimaient généralement que les interventions de la CNUCED étaient complémentaires de celles d'autres entités des Nations Unies. Dans les évaluations, il a été recommandé à la CNUCED de créer des mécanismes qui lui permettent de collaborer plus régulièrement et plus systématiquement avec les équipes de pays des Nations Unies. Pour ce faire, elle pouvait, par exemple, établir des moyens de communication régulière (bulletins d'information, séminaires en ligne, réunions de coordination, etc.) de manière à tenir les équipes de pays informées de ses services spécialisés et de ses produits ; proposer des programmes de formation et de renforcement des capacités aux équipes de pays, afin d'améliorer leur capacité à mettre en œuvre et à promouvoir ses initiatives ; désigner en interne des coordonnateurs spécialement chargés d'assurer la liaison avec les équipes de pays, afin de garantir une communication et une coordination régulières et directes ; participer activement à l'analyse commune de pays et au Plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable, afin que les priorités de la CNUCED soient conformes aux besoins et aux stratégies de chaque pays.

D. Prise en compte des questions transversales intéressant l'ONU

58. Conformément aux résolutions de l'Assemblée générale sur les droits de l'homme, le genre, l'inclusion des personnes handicapées et l'environnement⁵, ainsi qu'à la politique d'évaluation de la CNUCED, les questions relatives à l'égalité des sexes, à l'inclusion des personnes handicapées, à l'environnement et aux droits de l'homme sont prises en considération dans le cadre de toutes les évaluations des activités de la CNUCED, tout au long du cycle d'évaluation. Il ressortait des évaluations que l'intégration de ces questions dans les documents de planification avait plus ou moins progressé, mais que peu d'éléments attestaient la prise en compte des questions transversales intéressant l'ONU dans les produits et les résultats escomptés des projets. Dans la plupart des projets, les données recueillies auprès des participants aux ateliers et aux enquêtes étaient systématiquement ventilées par sexe, ce qui permettait d'effectuer une analyse comparative des réponses fournies par les hommes et par les femmes, mais rares étaient les indicateurs visant à mesurer les effets des projets sur ces groupes. Les équipes d'évaluation ont relevé que plusieurs occasions de mettre en évidence le rôle essentiel des questions de genre dans la réalisation des objectifs des projets avaient été manquées.

59. Des exemples positifs ont été recensés, notamment le fait que les migrants et les réfugiés avaient été considérés comme des personnes vulnérables, au même titre que les femmes et les jeunes, dans l'examen de la politique ougandaise en faveur de l'entrepreneuriat, dont les conclusions avaient orienté la nouvelle stratégie du Gouvernement concernant les microentreprises et les petites et moyennes entreprises. En outre, des initiatives tenant compte des questions de genre avaient donné des résultats concrets, notamment l'adaptation des formations dispensées dans le cadre du Programme relatif au commerce, aux questions de genre et au développement aux nouveaux besoins des commerçantes au Botswana, au Kenya, au Malawi, en République-Unie de Tanzanie et en Zambie pendant la pandémie de COVID-19. Près de 300 commerçants transfrontières, dont la plupart étaient des femmes, avaient participé à neuf ateliers en présentiel, et un guide à

⁵ A/RES/60/1, A/RES/71/243, A/RES/75/154, A/RES/76/6 et A/RES/76/300. Voir également ST/SGB/2019/7.

l'usage des commerçants avait été élaboré pour chaque pays. Dans le cadre du projet de biocommerce bleu, un plan d'action régional encourageant la prise en considération des questions de genre avait été mis en place et des mesures tenant compte de la question du handicap avaient été examinées dans le contexte de la prévention des blessures pendant la récolte des strombes.

60. Dans les évaluations, il a été recommandé à la CNUCED de mieux prendre en compte les questions transversales intéressant l'ONU en définissant clairement les populations vulnérables et en incluant une analyse sectorielle des questions de genre dans ses projets. Pour ce faire, elle pouvait organiser des évaluations participatives des besoins au stade de la planification, afin que les besoins et les intérêts des diverses parties prenantes soient pris en compte, définir des résultats et des indicateurs concernant les questions transversales et solliciter une aide ou des formations auprès d'experts. La CNUCED devrait également ventiler les données en fonction du sexe, de l'âge, du handicap et d'autres marqueurs démographiques. Enfin, elle serait mieux à même de tenir compte des questions transversales dans ses travaux si elle procédait à un échange de bonnes pratiques et concluait des partenariats avec d'autres entités des Nations Unies.

III. Autres questions relatives aux activités d'évaluation

61. En plus de procéder à des évaluations, le Groupe de l'évaluation indépendante aide les administrateurs de projets et les gestionnaires de programmes à élaborer les plans d'évaluation, notamment à établir des indicateurs adaptés et à rédiger des questions d'évaluation pertinentes. Il participe aussi à l'examen des concepts et propositions de projets, et approuve officiellement les nouveaux descriptifs de projets en appliquant la procédure de validation définie par la CNUCED. Il fait partie du Comité de coopération technique de la CNUCED, auquel il communique des informations actualisées sur les politiques et activités relatives à l'évaluation des projets de coopération technique, rend compte des conclusions et des enseignements des rapports d'évaluation, et présente les recommandations issues des évaluations pour examen.

62. Au cours de l'année écoulée, le Groupe de l'évaluation indépendante a établi, à l'intention du personnel de la CNUCED, des orientations sur les normes, procédures, critères et méthodes d'évaluation, qui sont également applicables aux auto-évaluations. Il fournit une aide à l'auto-évaluation aux gestionnaires de programmes qui en font la demande. Par exemple, en 2023, le Groupe a organisé un atelier sur les objectifs et les critères de l'évaluation à l'intention des coordonnateurs régionaux du SYDONIA. En 2024, il a réalisé une auto-évaluation participative du projet du Fonds d'aide à la coopération Sud-Sud visant à promouvoir la diversification économique et la résilience à la Barbade pour une reprise durable après le choc de la COVID-19, mis en œuvre par la Division de la mondialisation et des stratégies de développement.

63. Le Groupe de l'évaluation indépendante a participé à l'assemblée générale annuelle et à l'échange de bonnes pratiques en matière d'évaluation organisés par le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation en 2024. À cette occasion, il a examiné le plan de travail et l'évaluation à mi-parcours du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation, recensé un ensemble de pratiques à suivre pour améliorer la qualité des évaluations des activités de la CNUCED et renforcé le développement professionnel de ses membres. Le Groupe de l'évaluation indépendante a appuyé tout au long de l'année les travaux du groupe de travail sur la fonction d'évaluation du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation et contribué à l'élaboration de sa stratégie pour les petits services d'évaluation. Dans le cadre du Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'avancement des femmes⁶, la CNUCED a également entamé un échange de connaissances entre pairs avec la Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes, afin de mettre en commun des données d'expérience concernant la prise en compte des questions de genre et d'obtenir

⁶ Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes, 2019, Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'avancement des femmes : document d'orientation pour l'examen par les pairs, disponible à l'adresse <https://www.unwomen.org/en/how-we-work/un-system-coordination/promoting-un-accountability/key-tools-and-resources>.

une évaluation externe du degré d'intégration de l'égalité des sexes dans les évaluations, entre autres objectifs. De plus, en fonction des besoins, le Groupe de l'évaluation indépendante apporte son concours à l'évaluation menée par le Bureau du Groupe des Nations Unies pour le développement durable chargé des évaluations à l'échelle du système aux fins du prochain examen quadriennal complet, qui vise à synthétiser les données et les résultats obtenus à l'échelle du système des Nations Unies concernant les thèmes et les priorités du précédent examen quadriennal complet, à renforcer la coordination au sein du système des Nations Unies pour le développement, à rendre les activités conformes aux priorités nationales et aux objectifs de développement durable, à recenser les pratiques exemplaires et à formuler des recommandations concrètes.

IV. Plan d'évaluation pour la période 2024-2025

64. Conformément aux décisions antérieures du Groupe de travail du plan-programme et de l'exécution du programme⁷, la CNUCED ne procédera pas à une évaluation indépendante des sous-programmes en 2025, année de la conférence quadriennale, car l'évaluateur externe qui en est chargé est généralement secondé par deux représentants d'États membres de la CNUCED, qui consacrent leur temps personnel à ce travail. La prochaine évaluation du sous-programme 4 (technologie et logistique) est donc reportée à 2026 et marquera la reprise du cycle d'évaluation des sous-programmes prévu par le Groupe de travail⁸.

65. Le plan d'évaluation pour la période allant de juillet 2024 à juin 2025 comprendra les évaluations indépendantes des projets et programmes de la CNUCED ci-après (voir tableau).

Tableau
Plan d'évaluation (2024-2025)*

<i>Programme ou projet</i>	<i>Source du financement</i>	<i>Budget total (en dollars É.-U.)</i>	<i>Budget consacré à l'évaluation (en dollars É.-U.)</i>	<i>Période d'évaluation</i>
Projet conjoint COVID-19 : Mobiliser des ressources financières en faveur du développement à l'heure de la pandémie de COVID-19	Compte pour le développement	1 155 270	30 106	T3 2023-T2 2024
Faciliter les opérations de transit, de transport et de commerce en Afrique de l'Ouest pour améliorer la participation aux chaînes de valeur	Cadre intégré renforcé	1 775 000	15 000	T4 2023-T2 2024
Cohérence des stratégies de renforcement des capacités productives dans les pays africains les moins avancés	Compte pour le développement	590 155	25 155	T1 2024-T3 2024
Le commerce vert au service du développement durable dans les petits États insulaires en développement du Pacifique membres du Groupe Fer de lance mélanésien	Compte pour le développement	576 927	24 927	T1 2024-T3 2024
Mobiliser des ressources en faveur d'un nouveau pacte vert : en Asie, des partenariats pour une décennie d'action à l'ère du coronavirus	Compte pour le développement	624 000	25 000	T4 2024-T2 2025

⁷ Voir TD/B/WP/304, par. 72, et TD/B/WP/273 2015, par. 38.

⁸ Voir TD/B/WP/306, chap. I, sect. A, conclusions concertées sur l'évaluation des activités de la CNUCED.

<i>Programme ou projet</i>	<i>Source du financement</i>	<i>Budget total (en dollars É.-U.)</i>	<i>Budget consacré à l'évaluation (en dollars É.-U.)</i>	<i>Période d'évaluation</i>
Évaluation du programme relatif au commerce électronique et à l'économie numérique	Fonds d'affectation spéciale multidonateur pour le commerce électronique et l'économie numérique	6 300 000	40 000	T4 2024-T2 2025
Programme de l'Union européenne pour les entreprises (EU4Business) visant à soutenir l'application de l'Accord de libre-échange d'Europe centrale relatif au suivi des mesures non tarifaires et à l'établissement de rapports à ce sujet ainsi que la mise en œuvre du mécanisme de règlement des différends prévu par cet accord	Union européenne	1 830 000	54 000	T2 2025-T4 2025

Source : CNUCED.

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