



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

Distr. générale
14 juillet 2025
Français
Original : anglais

Conseil du commerce et du développement
Groupe de travail sur le plan-programme et l'exécution du programme
Quatre-vingt-dixième session
Genève, 22-26 septembre 2025
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 2024 et juin 2025. 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 présente le plan d'évaluation pour la période allant de juillet 2025 à juin 2026. 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. L'évaluation fait partie intégrante du travail de la CNUCED et constitue un élément essentiel du cycle de gestion des programmes. Elle est supervisée par le Groupe de l'évaluation indépendante, qui s'assure qu'elle est effectuée selon les règles et instructions du Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies (ONU), la politique d'évaluation de la CNUCED¹ et les normes établies par le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation².

3. Aux termes de l'instruction administrative sur l'évaluation au Secrétariat de l'ONU (ST/AI/2021/3), la CNUCED « établit un plan d'évaluation annuel et veille à ce que des fonds suffisants soient alloués à l'exécution du plan » (sect. 2.1). En outre, chaque sous-programme doit être évalué « au moins une fois tous les six ans » (sect. 2.3). En conséquence, le plan de travail annuel de la CNUCED prévoit généralement l'évaluation d'un sous-programme et, conformément à la politique d'évaluation de la CNUCED, des évaluations indépendantes de tout projet doté d'un budget d'un million de dollars ou plus, ou de projets dotés d'un budget inférieur à un million de dollars pour lesquels l'entité de financement a demandé une évaluation indépendante.

I. Résumé des conclusions des évaluations

4. Conformément aux conclusions concertées que le Groupe de travail du plan-programme et de l'exécution du programme a formulées à sa quatre-vingt-huitième session³, aucun sous-programme n'a fait l'objet d'une évaluation indépendante en 2025, année de la session quadriennale de la Conférence. Entre juillet 2024 et juin 2025, cinq évaluations indépendantes ont été menées à bien. Elles portaient sur les projets et programmes suivants :

- a) Commerce électronique et économie numérique ;
- b) Mobiliser des ressources financières en faveur du développement pendant la pandémie de maladie à coronavirus (COVID-19) ;
- c) Cohérence des stratégies de renforcement des capacités productives dans les pays africains les moins avancés ;
- d) Le commerce vert au service du développement durable dans les petits États insulaires en développement du Pacifique membres du Groupe Fer de lance mélanésien ;
- e) Faciliter le transit, le transport et les échanges de devises en Afrique de l'Ouest afin d'améliorer la participation aux chaînes de valeur.

5. Les principaux objectifs des évaluations étaient de jauger, de manière aussi systématique et objective que possible, l'utilité, la cohérence, l'efficacité, l'efficacité (y compris l'impact) et la durabilité des projets et programmes de la CNUCED, ainsi que la mesure dans laquelle ceux-ci tenaient compte des questions transversales intéressant l'ONU, et de tirer des conclusions, de formuler des recommandations sur les améliorations à apporter

¹ CNUCED, 2023, *UNCTAD Evaluation Policy*, disponible à l'adresse <https://unctad.org/about/evaluation>.

² Groupe des Nations Unies pour l'évaluation, 2016, *Norms and Standards for Evaluation*, New York.

³ Adoptées par le Conseil du commerce et du développement à sa soixante-quatorzième session (voir TD/B/EX(74)/4, chap. 1, par. 3).

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. Programme : Commerce électronique et économie numérique

6. Comme convenu avec les principaux partenaires financiers, le programme sur le commerce électronique et l'économie numérique fait l'objet d'une évaluation indépendante tous les trois ans. La première évaluation a été réalisée en 2022⁴. Une deuxième évaluation, effectuée en 2025, portait sur la période 2022-2024 et visait à déterminer la suite qui avait été donnée aux recommandations issues de l'évaluation précédente et à mesurer l'efficacité globale du programme dans les grands domaines d'action de la CNUCED, à savoir la recherche et l'analyse, la formation de consensus et la coopération technique.

7. Il ressort de l'évaluation qu'au cours de la période considérée, le programme sur le commerce électronique et l'économie numérique est passé d'une phase d'expansion à une phase de consolidation, en cherchant, par l'exécution des activités, à atteindre les résultats escomptés et à avoir un impact durable. Des efforts considérables ont été faits pour donner suite aux recommandations formulées à l'issue de l'évaluation de 2022. Le programme restait très pertinent et dans le droit fil des principaux objectifs stratégiques de l'ONU relatifs à la transformation numérique et à la réduction de la fracture numérique. Les parties prenantes se sont déclarées très satisfaites de la qualité et de l'utilité des prestations prévues et il a été démontré que des progrès concrets avaient été réalisés dans tous les secteurs de résultats.

8. Les éditions du *Rapport sur l'économie numérique (Digital Economy Report)* avaient une portée considérable et sont pris en considération, dans une certaine mesure, pendant l'élaboration des politiques. L'édition 2021, consacrée aux flux de données, a beaucoup alimenté les débats mondiaux sur la gouvernance des données et l'édition 2024 a abordé la question de la durabilité environnementale, ce qui a permis au programme d'être encore plus en phase avec les problèmes mondiaux contemporains. La diffusion et la communication des produits de recherche se sont améliorées, mais il n'existe toujours pas de stratégie en la matière à l'échelle de la CNUCED, comme cela avait été proposé en 2022. Malgré la forte demande des parties prenantes, l'usage des notes de synthèse et des activités de diffusion ciblées n'est toujours pas optimal.

9. Il a été donné suite à une recommandation importante, qui était de renforcer les capacités de mesure de l'économie et du commerce numériques, ce qui est passé par une actualisation de la formation, la diffusion d'une version révisée du *Manuel sur la mesure du commerce numérique (2023)* et une collaboration avec le Fonds monétaire international (FMI), l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), l'Organisation mondiale du commerce (OMC) et des organismes régionaux⁵. Les pays en développement étaient mieux représentés dans la mesure du commerce numérique, mais il semblait nécessaire d'aider davantage les pays les moins avancés.

10. Les travaux intergouvernementaux menés au titre du programme ont été accueillis avec satisfaction. Le Groupe intergouvernemental d'experts du commerce électronique et de l'économie numérique et le Groupe de travail sur la mesure du commerce électronique ont continué de jouer un rôle essentiel en tant qu'espaces de dialogue et d'élaboration des politiques. Des améliorations ont été constatées en ce qui concernait l'inclusion et l'interactivité depuis l'évaluation précédente. Le partenariat eTrade for All a été apprécié pour les possibilités de mise en réseau et de collaboration qu'il offrait, mais a été considéré comme sous-exploité. Les nouvelles formes de dialogue thématique, à l'exemple des « petits-déjeuners sur le renforcement des capacités », ont été bien accueillies.

⁴ CNUCED, 2022, *Independent evaluation: UNCTAD e-commerce and the digital economy programme*, disponible à l'adresse <https://unctad.org/about/evaluation/reports>.

⁵ FMI, OCDE, ONU et OMC (publications des Nations Unies, numéro de vente : E.23.II.D.26, Genève).

11. Au cours de la période considérée, les États membres ont été plus nombreux à présenter des demandes de coopération technique, en particulier pour l'établissement d'écosystèmes nationaux de commerce électronique et le renforcement des capacités dans le domaine des statistiques du commerce numérique. Les évaluations de l'état de préparation au commerce électronique ont été considérées comme permettant un diagnostic global et étant adaptés aux pays les moins avancés et aux autres pays. Cependant, le déficit de financement et le manque de coordination au sein des institutions nationales empêchaient souvent l'application des recommandations. Les réformes juridiques restaient très difficiles à mener, même si quelques progrès pouvaient être constatés. L'outil de suivi des réformes dans le commerce électronique (« e-trade reform tracker »), destiné à faciliter les évaluations de l'état de préparation au commerce électronique, a été créé en réaction directe aux recommandations faites concernant la durabilité. En outre, il contribuait à accroître la transparence et à clarifier les fonctions et attributions des différents ministères.

12. Une plus grande attention a été accordée à l'intégration des questions de genre et à l'inclusion sociale, le programme de travail 2024-2027 contenant des engagements en faveur de l'égalité des genres, des droits de l'homme, de la durabilité environnementale et des personnes handicapées. L'initiative eTrade for Women, en particulier ses classes de maître, a été jugée très pertinente ; elle concourait à la croissance des entreprises et à l'ouverture de nouvelles perspectives pour les entrepreneuses. Des mesures plus stratégiques, telles que l'intégration de nouvelles dirigeantes communautaires et l'augmentation des activités de promotion, avaient été prises pour la renforcer, mais le taux d'adhésion des participantes variait. Il restait difficile d'appliquer pleinement les recommandations concernant l'inclusion, notamment l'inclusion des personnes handicapées. L'équipe d'évaluation a fait observer que des mesures complémentaires pourraient être prises afin d'inciter les groupes marginalisés à participer à l'initiative eTrade for Women.

13. Le programme présente une meilleure cohérence interne et de plus grandes synergies dans les grands domaines d'action. Les résultats des travaux de recherche sont utilisés plus efficacement dans les processus de formation de consensus et dans les activités de coopération technique, telles que les évaluations de l'état de préparation au commerce électronique et l'initiative eTrade for Women. Il existe de bons exemples de collaboration entre les responsables du programme et les bureaux des coordinateurs résidents des Nations Unies. Cependant, il a été considéré que la collaboration avec les organismes des Nations Unies et d'autres partenaires de développement devait être améliorée. Le cadre de suivi et d'évaluation du programme a été présenté comme un exemple de bonne pratique au sein de la CNUCED, en particulier parce qu'il permettait une meilleure analyse et faisait appel à des indicateurs qualitatifs.

14. Étant donné que le programme proposait des produits et des services qui étaient de plus en plus demandés, et que sa mise en œuvre et le suivi de son application devaient gagner en adaptabilité et en flexibilité, sa dépendance à l'égard des fonds extrabudgétaires (qui finançaient environ 80 % des activités) et la rigidité des allocations des fonds budgétaires et des ressources l'empêchaient d'être pleinement efficace et mettaient à rude épreuve un personnel peu nombreux. Deux postes supplémentaires avaient été créés sur le budget ordinaire en 2022, ce qui portait à neuf le nombre de postes inscrits au budget ordinaire, et une assistance temporaire était encore possible. Néanmoins, le programme employait moins de gens : le nombre de membres du personnel était passé de 34 à la fin 2022 à 30 à la fin 2024. L'équipe d'évaluation a considéré qu'il fallait augmenter les crédits ouverts au budget ordinaire pour garantir la pérennité des activités menées au titre du programme. Elle a formulé les recommandations suivantes :

a) À l'intention de la Secrétaire générale de la CNUCED : augmenter le financement du programme au titre du budget ordinaire, conformément au document final de la seizième session de la Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement ;

b) À l'intention des donateurs : maintenir ou accroître leur contribution financière, idéalement dans le cadre du budget ordinaire de l'ONU, et réserver des fonds pour les activités de suivi afin que le programme soit plus efficace et plus pérenne ;

- c) À l'intention des responsables du programme : diversifier les sources de financement en faisant appel à des donateurs émergents et des donateurs non traditionnels ;
- d) À l'intention des responsables du programme : mieux cibler la diffusion des résultats des travaux de recherche en vue d'une meilleure adoption des politiques ;
- e) À l'intention des responsables du programme : coopérer en priorité avec les pays qui s'engagent à donner suite aux recommandations et continuer de promouvoir l'outil de suivi des réformes dans le commerce électronique et les mécanismes d'aide au suivi ;
- f) À l'intention des responsables du programme : étendre la collecte de données concernant les résultats de l'initiative eTrade for Women et envisager de faire de l'inclusion des personnes handicapées un sous-critère supplémentaire de sélection des participants aux classes de maître lorsque les demandes d'inscription sont nombreuses.

B. Projet : Mobiliser des ressources financières en faveur du développement pendant la pandémie de maladie à coronavirus (COVID-19)

15. Engagé après l'appel de l'Assemblée générale à une riposte coordonnée à l'échelle mondiale à la pandémie de COVID-19, le projet visait à rendre les pays à faible revenu et les pays à revenu intermédiaire mieux capables de diagnostiquer les faiblesses macrofinancières, de concevoir des politiques en conséquence et de faciliter le redressement. La CNUCED et trois commissions régionales de l'ONU, à savoir la Commission économique pour l'Afrique, la Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes et la Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique, ont participé à cet effort de collaboration. Un budget total de 1 115 290 dollars a été alloué par le Compte de l'ONU pour le développement aux entités d'exécution, en fonction de leurs fonctions et attributions. La CNUCED a reçu 55 % du budget, compte tenu de son rôle moteur dans les principaux domaines de travail.

16. Le projet doit permettre de renforcer les capacités d'évaluation macrofinancière, de diagnostiquer les faiblesses financières, de concevoir des politiques macroprudentielles et budgétaires et de proposer des outils et des études sur une plateforme en ligne. À cette fin, il est organisé en trois groupes thématiques, en relation entre eux, qui se sont intéressés aux problèmes macrofinanciers, budgétaires et relatifs à la dette qui découlaient de la pandémie de COVID-19. Dans ces trois groupes thématiques, 10 axes de travail ont été définis, ce qui a permis de fournir des études et des analyses pertinentes au niveau mondial et une assistance ciblée à des pays tels qu'Antigua-et-Barbuda, le Costa Rica, l'Éthiopie, la Jamaïque, le Kenya, le Kirghizstan, les Maldives, le Pakistan, les Philippines, Sainte-Lucie, le Samoa, Sri Lanka et la Zambie. L'outil de modélisation des politiques mondiales, le cadre d'évaluation du financement du développement durable, l'indicateur des conditions financières et l'outil de suivi du filet mondial de sécurité financière sont à porter au crédit du projet.

17. Le projet était opportun et pertinent, et mettait bien en évidence les problèmes macrofinanciers, budgétaires et relatifs à la dette que les pays à faible revenu et les pays à revenu intermédiaire rencontraient et que la pandémie de COVID-19 avait encore aggravés. Avec l'établissement de 39 documents de recherche et l'organisation de 13 webinaires/ateliers, 87 % des résultats prévus ont été obtenus, la CNUCED contribuant pour 41 % aux résultats totaux. Malgré les difficultés posées par la pandémie, le projet a été appliqué efficacement ; la CNUCED et ses partenaires ont réussi à mener à bien les activités dans les limites du budget alloué en recourant à des moyens virtuels. Les dépenses totales se sont élevées à 1 030 907 dollars, ce qui représentait 92 % du budget alloué.

18. Le projet présentait une cohérence interne évidente, car il se fondait sur les travaux et études de la CNUCED, de la Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes, de la Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique et de la Commission économique pour l'Afrique, et était en accord avec les mandats de ces entités. Des réunions régulières ont facilité la collaboration, en mettant l'accent sur la qualité et la teneur des réalisations. Les avantages du projet ont été étayés par des modèles macroéconomiques adaptables, tels que l'outil de modélisation des politiques mondiales pour les effets des changements climatiques et les objectifs macroprudentiels. Le projet présentait

en outre une cohérence externe, grâce à la collaboration avec divers organismes internationaux, tels que le FMI et l'Agence française de développement, ce qui le rendait encore plus pertinent.

19. L'évaluation a mis en évidence un manque de diffusion et de coopération, qui s'expliquait par l'absence d'une stratégie bien définie et d'ateliers en présentiel et qui compromettait sensiblement la viabilité du projet à long terme. Le manque de ressources a nui aux activités de suivi et de renforcement des capacités, et les fonds alloués à l'organisation d'ateliers d'information et de formations de suivi ont été insuffisants. La viabilité du projet a aussi été compromise par les problèmes techniques et le manque de capacités auxquels les bénéficiaires ont dû faire face, par exemple le manque de données disponibles et la difficulté d'utiliser de nouveaux modèles sans une formation appropriée.

20. Malgré les problèmes susmentionnés, le projet a abouti à plusieurs résultats notables. Par exemple, il a sensibilisé les parties prenantes et amélioré les diagnostics grâce à l'outil de suivi du filet mondial de sécurité financière, qui a mis en évidence les inégalités mondiales d'accès aux liquidités et a été utilisé par des institutions telles que le FMI et le Ministère japonais des finances⁶. Grâce aux améliorations apportées à l'outil de modélisation des politiques mondiales, appliqué dans des pays comme le Kenya, l'Éthiopie et la Zambie, la modélisation des politiques a été renforcée, afin d'évaluer l'impact économique du COVID-19 et d'envisager plusieurs scénarios. Le cadre d'évaluation du financement du développement durable a proposé un moyen innovant de concilier la soutenabilité de la dette et le financement des objectifs de développement durable et a été testé au Pakistan et à Sri Lanka.

21. Cependant, il est globalement ressorti de l'évaluation que les résultats obtenus ne s'étaient pas toujours traduits par des avantages concrets pour les pays cibles et que le projet n'avait guère aidé les pays participants à répondre à la crise. Sur la base des éléments factuels disponibles, l'équipe d'évaluation a formulé les recommandations suivantes à l'intention de la CNUCED et des autres entités d'exécution :

a) Renforcer les activités de planification et élaborer une théorie du changement précise, qui prévoit des indicateurs qui permettent un suivi plus efficace de la sensibilisation, des connaissances, des comportements et de l'utilisation des documents et des outils analytiques mis au point dans le cadre du projet.

b) Créer, dès le début, une stratégie de diffusion ciblée pour le projet, au moyen de supports bien définis et avec un budget spécifique ; segmenter les parties prenantes et adapter les activités de coopération à leurs besoins.

c) Planifier les activités de suivi, recenser les supports de connaissances qui nécessitent des activités préalables de formation et de renforcement des capacités et allouer et/ou mobiliser des ressources en conséquence.

d) Améliorer la durabilité en donnant la priorité aux réalisations ayant le plus d'impact et élaborer des stratégies dans le but de les institutionnaliser ou de les intégrer dans des systèmes, des forums ou des processus stratégiques nationaux ou régionaux, afin qu'elles soient appliquées durablement et aient une influence à long terme.

C. Projet : Cohérence des stratégies de renforcement des capacités productives dans les pays africains les moins avancés

22. Le projet s'appuie sur un projet antérieur du Compte pour le développement qui a établi un cadre théorique d'évaluation des capacités productives en vue de l'élaboration des politiques et de la hiérarchisation des priorités sur la base de données probantes, grâce à la création de l'indice des capacités productives de la CNUCED. Il vise à rendre certains des pays africains les moins avancés mieux capables de formuler et d'appliquer des politiques et des stratégies qui renforcent les capacités productives, de faciliter la transformation structurelle de l'économie et d'atteindre les objectifs de développement durable. Le Burkina Faso et la République-Unie de Tanzanie ont confirmé leur intérêt pour le projet,

⁶ Voir <https://www.bu.edu/gdp/global-financial-safety-net-tracker/>.

lancé à la demande du Rwanda. Le projet a été financé par le Compte pour le développement et exécuté de février 2020 à décembre 2023, pour un budget total de 531 140 dollars.

23. Pour atteindre ses objectifs, le projet prévoyait notamment des études de fond, des ateliers nationaux et régionaux, des cadres opérationnels, des services consultatifs de mise en œuvre et des voyages d'étude. Il visait à renforcer les capacités productives en veillant à la cohérence entre les politiques commerciales et les politiques industrielles et en tenant compte des inégalités. La direction du projet et sa gestion au quotidien ont été confiées à l'équipe de CNUCED basée à Genève, laquelle a consulté régulièrement la Commission économique pour l'Afrique en sa qualité de partenaire d'exécution.

24. L'objectif stratégique du projet, qui était de faciliter à la fois la formulation et la mise en œuvre de politiques et de stratégies globales de développement/renforcement des capacités productives, était ambitieux par nature, compte tenu du montant des fonds disponibles. Le projet a été jugé très important pour les pays bénéficiaires, car il répondait à la nécessité de renforcer les capacités productives pour réduire la pauvreté et les inégalités. Pour l'essentiel, toutes les prestations prévues ont été fournies, y compris les études de fond, les ateliers nationaux, les ateliers régionaux, les cadres opérationnels pour chaque pays, les services consultatifs de mise en œuvre et les voyages d'étude. S'y sont ajoutées des réalisations imprévues, telles que la promotion du dialogue par une collaboration avec le réseau de recherche sur la politique économique (Economic Policy Research Network) au Rwanda et une étude comparative de la situation au Rwanda et en République-Unie de Tanzanie pour ce qui était du développement des capacités productives sous l'angle du genre. Grâce à une stratégie globale, le projet a pu atteindre des institutions en dehors du cercle habituel et porter sur d'autres questions prioritaires.

25. En conclusion, le projet était opportun, pertinent et géré efficacement par une équipe motivée, avait eu des réalisations notables dans les trois pays, malgré un budget limité et les problèmes posés par la pandémie de COVID-19. Il avait été mis en œuvre efficacement, avec le souci de mettre en adéquation les dépenses effectives avec le budget initial. Ses résultats n'ont guère été affectés par la diminution de 10 % du financement de la tranche correspondante du Compte pour développement. En outre, le projet a été engagé en période de pandémie, mais s'est adapté rapidement et a poursuivi sur sa lancée.

26. Des éléments nouveaux indiquent que les conseils de la CNUCED, réunis dans des cadres stratégiques pour chaque pays, ont été adoptés par le Rwanda et la République-Unie de Tanzanie. Il ressort de l'évaluation qu'au cours de la dernière année d'exécution du projet, une plus grande attention aurait pu être accordée à la validation des différentes études et stratégies par les pays afin que ceux-ci puissent prendre le relais après l'intervention de la CNUCED. Les questions de genre ont été bien prises en considération. Des efforts ont été faits pour que les femmes participent aux réunions et manifestations, y compris aux séances sur les avantages et les inconvénients liés au genre. En outre, une étude comparative sur la situation au Rwanda et en République-Unie de Tanzanie a été réalisée et a donné lieu à un document distinct. Néanmoins, l'importance des questions de genre aurait été mieux soulignée si celles-ci avaient figuré de manière plus explicite dans les publications finales.

27. L'équipe d'évaluation a formulé des recommandations à l'intention de la CNUCED, lesquelles visaient à pérenniser les résultats du projet, en particulier à :

a) Maintenir un dialogue de haut niveau avec les pays bénéficiaires, éventuellement avec la Commission économique pour l'Afrique, afin de faciliter l'adoption des stratégies opérationnelles élaborées dans le cadre du projet ;

b) Mettre à profit les études réalisées et les stratégies définies dans le cadre du projet dans les futures interventions dans les trois pays bénéficiaires (ou ailleurs) et aider à la définition d'objectifs nationaux prioritaires, sur la base de l'acquis de la CNUCED et en accord avec son mandat ;

c) Aider les pays à élaborer des propositions de projet afin de mobiliser des ressources pour le renforcement des capacités productives ;

d) Coopérer, même par des moyens virtuels, avec les mécanismes nationaux chargés de la coordination avec les partenaires de développement et les donateurs afin de renforcer les synergies et d'améliorer l'impact dans les pays ;

e) Collaborer avec d'autres partenaires de développement sur les questions touchant les zones économiques spéciales/zones industrielles afin de garantir la complémentarité de l'assistance technique et de l'appui stratégique.

D. Projet : Le commerce vert au service du développement durable dans les petits États insulaires en développement du Pacifique membres du Groupe Fer de lance mélanésien

28. Le projet a été mis en œuvre, en partenariat avec le secrétariat du Groupe Fer de lance mélanésien, de février 2020 à décembre 2023, pour un budget total de 576 927 dollars provenant du Compte pour le développement. L'objectif principal était de rendre les pays membres du Groupe Fer de lance mélanésien (Fidji, Papouasie-Nouvelle-Guinée, Îles Salomon et Vanuatu) mieux capables d'intégrer la promotion du commerce vert dans leurs stratégies de développement durable et, ce faisant, de faciliter la réalisation des objectifs de développement durable. Pour ce faire, il fallait : a) renforcer les capacités nationales afin de mettre la politique de commerce vert en accord avec les stratégies de développement durable ; b) établir un partenariat avec le Groupe Fer de lance mélanésien au niveau infrarégional pour une meilleure coordination et promotion du commerce vert.

29. La CNUCED a mis à profit les connaissances empiriques qu'elle avait acquises au niveau mondial en ce qui concernait l'analyse commerciale, la transparence réglementaire et l'intégration du développement durable et apporté au projet ses compétences techniques sur les mesures non tarifaires, les normes privées de durabilité, les politiques de commerce vert et les systèmes de données commerciales. Dans le cadre du projet, les principales activités ont consisté en la collecte et l'analyse de données sur les mesures non tarifaires, des évaluations des normes privées de durabilité et l'élaboration de guides nationaux d'exportation. La CNUCED a organisé des ateliers nationaux et régionaux, formé des consultants locaux et facilité la coordination entre les différentes parties prenantes. En outre, elle a contribué à l'harmonisation des politiques par des matrices de synergies nationales et un plan d'action infrarégional. Ces activités ont permis de faciliter l'élaboration de politiques fondées sur des données, la préparation à l'exportation de produits verts et la coopération infrarégionale entre les pays du Groupe Fer de lance mélanésien.

30. L'évaluation a montré que le projet était très pertinent, en accord avec les priorités nationales et les stratégies infrarégionales, et bien adapté aux besoins des quatre pays du Groupe Fer de lance mélanésien. Les connaissances techniques de la CNUCED et une approche collaborative ont permis un renforcement sensible des capacités et l'élaboration de politiques fondées sur des données. Le projet a soutenu des stratégies nationales axées sur des exportations de produits verts de niche, comme le gingembre aux Fidji, la vanille en Papouasie-Nouvelle-Guinée, le kava dans les Îles Salomon et l'huile de noix de coco vierge au Vanuatu. Ces produits ont été sélectionnés pour leur potentiel d'exportation et leur importance socioenvironnementale. Les pays ont progressé dans la pérennisation des résultats du projet. La Papouasie-Nouvelle-Guinée, par exemple, les a institutionnalisés (en mettant à disposition des guides et des outils de données, en organisant des ateliers de suivi et en faisant progresser l'infrastructure commerciale numérique) afin que les pratiques du commerce vert continuent d'être appliquées et soient intégrées dans les systèmes nationaux.

31. Pour que le projet aboutisse, il fallait notamment que les besoins et la situation des pays soient bien pris en considération, que lesdits pays puissent s'approprier le projet, qu'il soit fait appel à des consultants locaux, et que la coopération avec les acteurs publics et les partenariats stratégiques, en particulier avec le Groupe Fer de lance mélanésien, soit maintenue. Le projet a gagné en efficacité grâce à l'adaptabilité de sa gestion pendant la pandémie de COVID-19 et aux synergies avec d'autres projets, comme le projet, mené par l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) et financé par l'Union européenne, destiné à appuyer l'entrepreneuriat rural, l'investissement et le commerce ou le projet de la CNUCED visant à améliorer les procédures douanières et à faciliter le commerce dans les îles du Pacifique⁷. Cependant, dans certains pays, les entités

⁷ Voir <https://unctad.org/project/improving-pacific-islands-customs-and-trade>.

nationales de planification et de budgétisation ont peu participé à l'exécution du projet, ce qui a réduit les possibilités d'inscrire la promotion du commerce vert dans des plans directeurs à long terme et de pérenniser les résultats du projet. En outre, le projet adoptait une théorie du changement qui manquait d'une orientation stratégique claire, ce qui rendait difficile la définition d'objectifs de plus haut niveau. Néanmoins, il a été très apprécié par les acteurs et partenaires nationaux.

32. Il a été proposé de continuer de fournir au secrétariat du Groupe Fer de lance mélanésien des orientations, une assistance technique et des conseils pour la mise en œuvre du plan d'action infrarégional. L'équipe d'évaluation a formulé cinq recommandations à l'intention de la CNUCED :

a) Approfondir la collaboration avec le secrétariat du Groupe Fer de lance mélanésien dans le cadre du nouveau mémorandum d'accord afin de faciliter la mise en œuvre du plan d'action infrarégional ;

b) Améliorer les cadres de résultats et maintenir la logique d'intervention au cours des révisions du projet, en particulier les liens entre les produits et les résultats de plus haut niveau ;

c) Investir dans la communication stratégique et dans des supports de connaissance accessibles, et traduire les produits phares, comme les guides d'exportation, dans les langues locales ;

d) Aider les pays cibles et le secrétariat du Groupe Fer de lance mélanésien à trouver comment améliorer la portée et l'efficacité des résultats par la voie de partenariats ;

e) Coopérer davantage avec les entités nationales de planification afin que le commerce vert soit pris en considération dans les politiques et les budgets.

E. Projet : Faciliter le transit, le transport et les échanges de devises en Afrique de l'Ouest afin d'améliorer la participation aux chaînes de valeur

33. Ce projet a été mis en œuvre entre août 2020 et septembre 2023, pour un budget total de 1 775 000 dollars provenant du Cadre intégré renforcé. Il vise à améliorer le transit, le transport et la facilitation du commerce au Bénin, au Burkina Faso, au Niger et au Togo afin que ces pays soient mieux intégrés dans les chaînes de valeur mondiales. Il a été établi à partir d'études diagnostiques de la CNUCED sur l'intégration du commerce et suivant les dispositions de l'Accord de l'OMC sur la facilitation du commerce dans le but de mettre fin aux carences logistiques et réglementaires régionales. La logique d'intervention était d'analyser les obstacles rencontrés au niveau national, de définir des principes directeurs pour une convergence des réglementations nationales et d'élaborer un plan d'action. Il serait alors possible de coordonner des réformes nécessaires à la facilitation du transit, du transport et du commerce, conformément aux conventions régionales et à l'Accord de l'OMC.

34. L'évaluation du projet était globalement positive. Le projet a été jugé pertinent et en accord avec les besoins exprimés par les pays bénéficiaires. Les ateliers de renforcement des capacités et de sensibilisation ont réuni un grand nombre de participants et ont été accueillis favorablement. La collaboration avec les unités nationales de mise en œuvre du Cadre intégré renforcé et la mobilisation des acteurs publics et privés ont permis une meilleure appropriation du projet par les pays et jeté les bases des réformes futures. La signature de la déclaration quadrilatérale par huit ministères des pays bénéficiaires était la preuve de cette collaboration et montrait combien les pays participants s'étaient appropriés chacune des étapes du projet. Actuellement, le Mali et le Burkina Faso s'emploient à mettre en œuvre les programmes de facilitation du commerce et les recommandations faites dans le cadre du projet, en particulier celles qui portent sur la dématérialisation et la rationalisation des procédures aux frontières.

35. Cependant, le projet a été retardé en raison des procédures internes du Cadre intégré renforcé, de l'instabilité politique (en particulier au Burkina Faso et au Niger) et de problèmes de gestion financière. Le cadre de résultats initial ayant été jugé trop ambitieux au regard des

ressources disponibles, des modifications ont été apportées aux activités et aux résultats escomptés. Le suivi des projets était inégal et manquait de rigueur, il y avait des lacunes dans la documentation et des indicateurs clairs manquaient pour certains résultats. Il ressortait de l'évaluation que les connaissances techniques d'autres sections de la CNUCED, comme la Section de la facilitation du commerce, et le programme du Système douanier automatisé (SYDONIA), n'avaient pas été pleinement exploités. En outre, des questions transversales, comme celles de l'égalité des genres, de l'inclusion des personnes handicapées, des droits de l'homme et de l'environnement, bien que présentées comme importantes dans le descriptif du projet, ont été peu prises en considération pendant la phase de conception et ont été largement ignorées pendant la phase d'exécution, par manque de ressources budgétaires et de temps.

36. Sur la base de ses conclusions, l'équipe d'évaluation a fait à la CNUCED les cinq recommandations suivantes :

- a) Continuer d'aider les pays à donner suite à la déclaration quadrilatérale, à surmonter les obstacles politiques (dans le cas du Burkina Faso et du Niger), à progresser vers des accords de transit et à mettre en œuvre le plan d'action prévu, étape par étape ;
- b) Adopter des procédures flexibles pour l'exécution des futurs projets du Cadre intégré renforcé et réexaminer les théories du changement et les cadres de suivi à des étapes clés, en veillant à concevoir des projets réalistes et cohérents sans causer de retard et en discutant des ajustements nécessaires avec les donateurs ;
- c) Optimiser la cohérence interne des projets dès leur conception et établir les plans de travail et les budgets en tenant compte de la collaboration entre les divisions, qui permettrait d'exploiter les points forts de celles-ci et d'améliorer l'efficacité des projets ;
- d) Dans les projets de coopération technique qui ne sont pas centrés sur la question de l'inclusion et les considérations environnementales, prévoir des activités de sensibilisation et de formation sur les liens pertinents dès le début ;
- e) Compte tenu des réactions positives aux cours de formation sur les coûts du transport et les incoterms, élaborer une stratégie visant à renforcer les capacités du secteur privé, notamment au moyen du programme Empretec⁸.

II. Enseignements tirés des évaluations

37. Les principaux enseignements tirés des évaluations de la CNUCED au cours de la période considérée sont mis en évidence dans le présent chapitre. Ils s'ajoutent, en les complétant, à ceux tirés d'évaluation antérieures et déjà présentés dans des rapports. La synthèse des constatations, conclusions et recommandations issues des évaluations a permis de mettre en évidence des constantes, des tendances et des questions récurrentes. En comparant et en confrontant les résultats des différentes évaluations, cette synthèse confirme le bien-fondé et la fiabilité de la procédure d'évaluation, permet de recouper les éléments de preuve et réduit le risque que des conclusions soient tirées sur la base d'évaluations isolées ou limitées. En outre, en tenant compte de différents points de vue, en exploitant diverses sources de données et en révélant des dynamiques ou des facteurs sous-jacents que les évaluations, considérées individuellement, n'auraient peut-être pas mis en évidence, elle favorise l'émergence de nouvelles idées et connaissances.

38. Ces trois dernières années, la CNUCED a publié 22 rapports d'évaluation, qui contenaient 116 recommandations. La plupart de ces recommandations (30 %) visent à garantir la pérennité des interventions de la CNUCED. Vingt-six pour cent des recommandations concernent les pratiques de gestion des projets, 19 % l'établissement de partenariats et la collaboration interinstitutions, 17 % la mise en place d'une communication plus stratégique ou d'une diffusion plus ciblée, et 8 % une meilleure intégration des questions transversales intéressant l'ONU, comme l'égalité des genres, l'inclusion des personnes

⁸ Voir <https://iccwbo.org/business-solutions/incoterms-rules/incoterms-rules-history/>.

handicapées et l'environnement, dans les travaux de la CNUCED. Ces questions sont examinées plus en détail ci-après.

Connaissances spécialisées et qualité des prestations de la CNUCED : avis des États membres et des partenaires

39. Les évaluations montrent que la CNUCED inspire une grande confiance lorsqu'il s'agit de fournir des produits de qualité, des conseils méthodologiques et des outils analytiques qui contribuent à la réalisation des objectifs de développement, y compris des objectifs de développement durable. Sa stratégie intégrée et multidimensionnelle de développement, qu'elle applique dans ses trois domaines d'action, est considérée comme très pertinente au regard des besoins et des priorités des États membres. La CNUCED présente les moyens d'action du point de vue des pays en développement. Ses projets de coopération technique aboutissent à la formulation de recommandations concrètes et adaptées à la situation du pays ou de la région en réaction à des problèmes mondiaux complexes. Les cadres analytiques permettent aux pays d'examiner, de façon globale et sur la base d'éléments factuels, les obstacles au développement et de déterminer les problèmes structurels, les défaillances institutionnelles et les possibilités d'un développement plus inclusif et plus résilient.

Pérennité des résultats des programmes/projets : Une préoccupation constante et un élément central de l'évaluation

40. Les évaluations montrent qu'il est souvent difficile de pérenniser les résultats des projets en raison de l'absence de stratégies précises de sortie ou de transition, de la brièveté des cycles de projet, de l'inadéquation des mécanismes de suivi, de l'intégration limitée des activités dans les systèmes nationaux et de l'influence de facteurs extérieurs tels que les changements politiques, le manque de capacités des institutions nationales, la rapide rotation du personnel et l'insuffisance des crédits budgétaires consacrés par les pays à l'application des recommandations. Les acteurs nationaux et régionaux consultés ont été nombreux à indiquer que, pour donner suite aux recommandations ou mettre en œuvre les plans d'action élaborés dans le cadre des projets de la CNUCED, ils avaient besoin d'une assistance technique de suivi ou de ressources supplémentaires. Les évaluations montrent que, contrairement aux organismes résidents ou aux organisations plus importantes présentes sur le terrain, la CNUCED n'est pas faite pour fournir un appui continu dans le pays. Il est donc essentiel que la question de la pérennité soit examinée attentivement et que des mesures soient envisagées dès la conception des programmes et des projets. Les pays bénéficiaires sont supposés consacrer des ressources à la pérennisation des résultats, mais la CNUCED doit contribuer au processus par un suivi proactif, un appui technique continu (y compris de manière informelle, par exemple par des services d'assistance) et l'intégration de stratégies de mobilisation des ressources dans les plans de projet.

41. Dans un souci de pérennité, des équipes de projet ont pris des mesures qui méritent d'être reprises et renforcées. Il s'agit notamment de mettre les cadres de résultats des programmes/projets en accord avec les projets de développement de plus large portée, d'inscrire les interventions dans les processus et cycles décisionnels existants, tels que les plans-cadres de coopération des Nations Unies pour le développement durable, d'associer diverses parties prenantes nationales, y compris des groupes de réflexion, la société civile et le secteur privé, et d'intégrer les connaissances dans les institutions nationales et les programmes de formation. L'affectation de personnel dans les institutions locales est également un bon moyen d'ancrer les initiatives et de favoriser l'appropriation du projet par les pays. Par exemple, un coordinateur de projet de la CNUCED a été temporairement affecté au secrétariat du Groupe Fer de lance mélanésien, à Vanuatu, pour le projet « Le commerce vert au service du développement durable dans les petits États insulaires en développement du Pacifique membres du Groupe Fer de lance mélanésien ».

42. Après l'intervention, la mise en place de réseaux d'anciens ou de communautés de pratique est un moyen de poursuivre le dialogue et ouvre aux bénéficiaires la possibilité de s'adapter et de s'appuyer sur les connaissances partagées⁹. Les évaluations montrent l'importance d'un suivi continu pour des résultats à moyen et à long terme. Des instruments tels que l'outil de suivi des réformes dans le commerce électronique peuvent clarifier les fonctions et les attributions des différentes parties prenantes dans l'application des recommandations, en particulier lorsque plusieurs ministères et acteurs sont mobilisés, faciliter la répartition des responsabilités et renforcer la coordination. En outre, des pactes nationaux ou des protocoles d'accord permettent de formaliser l'engagement du pays à atteindre les résultats escomptés et de mener un suivi structuré.

Incohérence des pratiques de gestion des programmes/projets à l'échelle de l'organisation : entrave aux résultats

43. L'équipe d'évaluation considère que, dans l'ensemble des projets et des programmes, l'application de la gestion axée sur les résultats, des processus de partage de l'information et de coordination, de la gestion adaptative, de la gestion des risques, de la gestion des connaissances et d'autres bonnes pratiques de gestion est incohérente et, parfois, superficielle. Les interventions de la CNUCED répondent généralement aux objectifs prioritaires des pays, mais, dans certains cas, les pays bénéficiaires, les activités ou les résultats n'ont pas été ceux qui étaient prévus. Souvent, ces écarts n'ont pas été pris en considération dans le cadre de résultats, ce qui implique un décalage entre la planification et la mise en œuvre. Autrement dit, les cadres de résultats et les indicateurs élaborés pendant la phase de planification ne sont pas utilisés comme prévu pour le suivi et la gestion adaptative, ce qui nuit à la responsabilisation et à l'impact du projet.

44. Au niveau des projets, il est fréquent que les cadres de résultats présentent des résultats vagues, adoptent des théories du changement peu claires et soient dépourvus d'un état de référence. Les données collectées (essentiellement quantitatives) ne sont pas complètes et elles ne sont pas toujours les plus appropriées lorsqu'il s'agit de tirer des enseignements, de corriger des trajectoires ou de prendre des décisions sur la base de données probantes. L'équipe d'évaluation recommande d'utiliser aussi des données qualitatives afin de mieux prendre la mesure de la situation et d'avoir des informations plus exploitables. Si la CNUCED compte déjà des indicateurs au niveau des activités, des produits et des résultats, l'adoption d'outils, de modèles, d'orientations et de formations normalisés pour le suivi des résultats permettra une plus grande ventilation des données et un meilleur apprentissage à l'échelle de l'organisation.

45. Les évaluations montrent que la gestion des risques n'est pas encore tout à fait un élément essentiel de la gestion de projet. Certains risques sont pris en considération dans les plans de projet, comme des élections à venir ou des changements d'interlocuteurs au sein du gouvernement, mais il n'y a pas de démarche systématique de suivi ou d'atténuation des risques tout au long du cycle du projet. L'absence de liens avec le registre des risques au niveau de l'organisation, de planification des interventions d'urgence ou d'établissement des responsabilités dans la gestion des risques au niveau du projet implique qu'en cas de perturbations, l'exécution du projet est retardée et ne peut être poursuivie qu'avec l'adoption de mesures ad hoc. Les plans d'atténuation des risques pourraient prévoir la désignation de coordonnateurs suppléants dans les ministères, la sauvegarde de la mémoire institutionnelle par le partage de la documentation, l'établissement de groupes de travail conjoints et une communication régulière, la redéfinition des calendriers d'exécution en fonction des périodes politiquement sensibles et le renforcement des partenariats avec des institutions stables, comme des organismes régionaux ou techniques.

46. L'équipe d'évaluation a relevé que, dans certains cas, le manque de régularité et de structure de la communication avec les acteurs nationaux a nui à l'efficacité du projet et en a compromis les résultats. La création de mécanismes de coordination, nationaux ou régionaux, tels que des groupes de travail, des comités directeurs conjoints ou des équipes techniques

⁹ Par exemple, la création du groupe d'apprentissage sur les inégalités en Afrique à la suite du projet « Cohérence des stratégies de renforcement des capacités productives dans les pays africains les moins avancés ».

spéciales, ainsi que de voies de communication plus formelles permettrait de maintenir les partenaires informés et motivés tout au long du cycle du projet, de mieux respecter les principes de transparence et de responsabilité et de renforcer l'appropriation par les pays. Selon les orientations internes de la CNUCED, les budgets alloués aux projets devraient tenir compte de tous les coûts liés au personnel et à la gestion des projets. Or, les ressources humaines et les fonds extrabudgétaires consacrés aux principales fonctions de gestion des projets ne sont pas suffisantes. Autrement dit, les coûts d'exécution de ces fonctions ne sont pas correctement évalués ni budgétés, et il en découle un manque de capacités et une surcharge de travail. L'équipe d'évaluation recommande de tenir compte de ces fonctions dans la conception et le budget des programmes/projets, de renforcer les normes de gestion des projets à l'échelle de l'organisation et de fournir une formation continue au personnel.

Redoubler d'efforts : Travailler avec les bureaux des coordinateurs résidents et d'autres partenaires pour pérenniser les résultats

47. La CNUCED coopère de plus en plus avec les bureaux des coordonnateurs résidents et d'autres partenaires des Nations Unies en apportant des contributions de fond, en améliorant l'établissement des rapports et en participant aux efforts de mobilisation de fonds. Dans le cadre de la coopération avec les organismes du Groupe interinstitutions des Nations Unies sur le commerce et les capacités productives, la CNUCED a participé à 46 plans-cadres de coopération des Nations Unies pour le développement durable, ce qui constitue un record. Plusieurs évaluations ont mis en évidence des exemples concrets de collaboration. Par exemple, en Côte d'Ivoire, la CNUCED a organisé des réunions techniques conjointement avec le Bureau du Coordonnateur résident pour l'élaboration de la stratégie nationale de commerce électronique, en se conformant aux premières étapes du Plan-cadre de coopération (2026-2030). Au Ghana, par l'intermédiaire du Bureau du Coordonnateur résident, la CNUCED a lancé un projet conjoint avec le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUE) et le Fonds d'équipement des Nations Unies (FENU), au titre du Fonds commun pour les objectifs de développement durable, en vue de renforcer les compétences numériques et l'inclusion financière des microentreprises et des petites et moyennes entreprises, en particulier des entreprises dirigées par des femmes et des jeunes. La coopération directe avec le secrétariat du Groupe Fer de lance mélanésien et avec le secrétariat du Forum des îles du Pacifique sur le projet relatif au commerce vert dans le Pacifique a permis d'institutionnaliser les résultats dans des structures de gouvernance régionales.

48. Malgré les progrès susmentionnés, l'équipe d'évaluation conclut que les interactions au niveau des projets restent en grande partie sporadiques et que des partenariats plus structurés et plus stratégiques avec les bureaux de coordonnateurs résidents et d'autres organismes des Nations Unies sont nécessaires pour des résultats et un impact durables. Elle recommande notamment de détacher des experts de la CNUCED auprès des équipes de pays des Nations Unies, d'affecter des personnes référentes aux groupes de résultats des plans-cadres de coopération, aux groupes de résultats thématiques et à d'autres espaces de dialogue des bureaux de coordonnateurs résidents, d'établir des mémorandums d'accord précis ou des plans de travail communs, et de formaliser la participation de la CNUCED à l'élaboration des analyses communes de pays et des plans-cadres de coopération. En outre, une coopération avec les banques de développement, les donateurs bilatéraux et les organisations régionales par l'intermédiaire des bureaux des coordinateurs résidents pourrait aider à mobiliser les ressources nécessaires au maintien de la coopération technique dans le temps.

Diffusion plus ciblée des résultats des programmes/projets : Avantages pour les initiatives futures

49. De 2020 à 2024, la CNUCED s'est employée à améliorer son site Web, à étendre sa présence sur les réseaux sociaux, à proposer des produits de recherche plus accessibles et à augmenter le nombre de manifestations diffusées en direct et dans plusieurs langues. Le trafic a progressé de 4 % sur le site Web unctad.org (7,1 millions de visites) et de 57 % sur les pages consacrées aux publications ; le nombre de vues a été multiplié par cinq pour les contenus vidéo et la CNUCED a renforcé sa présence dans les médias sociaux (+76 %), en gagnant 180 200 nouveaux abonnés. L'exercice de « rebranding » auquel la CNUCED s'est

livrée a dotée celle-ci d'une nouvelle identité visuelle, unifiée et multilingue, l'a rendue plus visible au niveau mondial et a permis de centraliser les ressources de la marque pour obtenir un message cohérent et cohésif à l'échelle de l'organisation.

50. Entre autres exemples de la meilleure diffusion des résultats, on peut mentionner le *Rapport 2024 sur l'économie numérique (Digital Economy Report 2024)*, élaboré dans le cadre d'un processus très participatif, qui a permis d'associer les partenaires dès le début et de parvenir à une meilleure appropriation et utilisation des résultats. Le rapport a également été diffusé aux bureaux des coordinateurs résidents par la voie du bulletin du Bureau de la coordination des activités de développement. La rédaction de la version 2023 du *Manuel sur la mesure du commerce numérique*, conjointement avec le FMI, l'OCDE et l'OMC, a permis de faire mieux connaître cette publication et de la rendre plus accessible, les canaux de communication et les sites Web des organisations partenaires ouvrant la possibilité de toucher un public bien plus large que celui de la seule CNUCED.

51. Malgré les progrès susmentionnés, les évaluations montrent que l'adoption des supports de connaissance de la CNUCED directement par les décideurs des pays cibles n'est pas manifeste, même si quelques exemples attestent de leur utilisation. Autrement dit, il arrive que les outils et les supports de connaissance élaborés par la CNUCED, bien que pertinents, n'atteignent pas les publics cibles ou ne trouvent pas d'écho auprès d'eux. L'équipe d'évaluation recommande une diffusion plus ciblée, notamment l'élaboration de plans de communication plus détaillés et adaptés aux différents groupes d'acteurs (en particulier aux décideurs), l'adaptation des supports (notes d'information, outils, résumés d'intérêt local) pour une assimilation plus facile, l'utilisation de canaux appropriés et diversifiés, et l'alignement des messages sur les cycles nationaux de planification du développement. La CNUCED peut également proposer aux décideurs des résultats, des outils et des ressources d'apprentissage selon des combinaisons personnalisables et sous des formes faciles d'utilisation. L'équipe d'évaluation a fait observer que la diffusion devait être une préoccupation dès le début, faire l'objet d'objectifs précis, inciter à un recensement des parties prenantes et donner lieu à des retours d'information afin de mesurer sa portée et son efficacité.

Garantir la pertinence à long terme : Veiller constamment à tenir compte des questions transversales intéressant l'ONU

52. Conformément aux résolutions pertinentes de l'Assemblée générale¹⁰ et à la politique d'évaluation¹¹, il est tenu compte des questions de l'égalité des genres, de l'inclusion des personnes handicapées et de la durabilité environnementale ainsi que du principe de ne laisser personne de côté dans toutes les évaluations des activités de la CNUCED, tout au long du cycle d'évaluation. Les évaluations fournissent plusieurs bons exemples d'intégration de ces questions transversales dans les programmes et projets de la CNUCED. Par exemple, les considérations environnementales figurent dans le *Rapport 2024 sur l'économie numérique (Digital Economy Report 2024)* et sont actuellement prises en considération dans l'évaluation de l'état de préparation de l'Indonésie au commerce électronique. Dans le cadre du projet relatif au commerce vert dans le Pacifique, la CNUCED a soutenu l'application de normes privées de durabilité dans les chaînes de valeur, notamment pour la vanille et le kava. Le projet de renforcement des capacités productives dans les pays africains les moins avancés prévoyait une étude comparative de la situation au Rwanda et en République-Unie de Tanzanie pour ce qui était de l'égalité des genres et, partant, aidait à mieux comprendre comment des réformes pouvaient avoir des effets différents sur les hommes et sur les femmes. Les organisations de femmes participent souvent aux consultations organisées dans le cadre des évaluations de l'état de préparation au commerce électronique. L'initiative eTrade for Women a permis de renforcer les compétences des femmes chefs d'entreprises dans le secteur numérique grâce à des cours de maître régionaux, d'aider ces femmes à constituer des réseaux et d'établir des communautés structurées pour maintenir le dialogue ; les participantes font croître leurs entreprises et se voient offrir de nouvelles perspectives.

¹⁰ A/RES/60/1, A/RES/71/243, A/RES/75/154, A/RES/76/6 et A/RES/76/300. Voir aussi ST/SGB/2019/7.

¹¹ CNUCED, 2023.

53. Cependant, l'équipe d'évaluation indique que les questions transversales auraient pu faire l'objet d'un intérêt plus profond et être intégrées de façon plus cohérente dans les phases de planification et d'exécution. Le module intégré de planification, de gestion et de communication de l'information permet depuis peu de « marquer » les projets de coopération technique en fonction de leur prise en considération des questions de genre, ce qui devrait permettre de mieux tenir compte des engagements en faveur de l'égalité des genres, de surveiller leur exécution et d'en rendre compte tout au long du cycle de vie du projet. La CNUCED peut utiliser des données ventilées par sexe, type de handicap et situation socioéconomique, lorsque celles-ci sont disponibles, afin de mener une étude rigoureuse des différences d'impact des programmes et des projets et de concevoir des formes d'intervention qui répondent bien aux besoins des différents groupes concernés. En outre, la mise en œuvre de programmes de formation et d'ateliers réguliers ainsi que la désignation de personnes référentes pour chaque question transversale permettront au personnel d'apprendre à mieux se servir de ces outils. Enfin, des efforts pourraient être faits pour inclure les organisations de personnes handicapées en qualité de parties prenantes du projet, bien que les organisations officielles de personnes handicapées soient peu nombreuses dans certains pays. L'équipe d'évaluation fait observer que le partage des enseignements tirés et des expériences réussies contribuera à renforcer les connaissances institutionnelles et incitera à continuer de tenir mieux compte des questions transversales.

III. Plan d'évaluation pour la période 2025-2026

54. Comme indiqué au paragraphe 4 ci-dessus, aucune évaluation indépendante du sous-programme n'a été réalisée en 2025 ; le cycle d'évaluation des sous-programmes reprendra en 2026 avec le sous-programme 4, relatif à la technologie et à la logistique.

55. Compte tenu de la situation financière de l'organisation, et notamment de la restriction des fonds prévus au budget ordinaire pour les services consultatifs, l'évaluation devra être menée par le Groupe de l'évaluation indépendante et, suivant l'usage, avec le concours de deux représentants d'États membres de la CNUCED agissant à titre personnel. L'équipe d'évaluation s'appuiera sur les résultats de l'évaluation indépendante du programme de la CNUCED relatif au commerce électronique et à l'économie numérique qui vient d'être menée à bien et sur les évaluations récentes des projets relevant du sous-programme 4.

56. Outre l'évaluation du sous-programme 4, le plan d'évaluation pour la période allant de juillet 2025 à juin 2026 prévoit huit évaluations indépendantes de projets (voir tableau).

Tableau

Plan d'évaluation (2025-2026)

<i>Programme ou projet</i>	<i>Source de 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>
Élaborer des programmes intégrés qui atténuent les obstacles au développement en favorisant la transformation structurelle, en renforçant les capacités productives et en améliorant les possibilités d'investissement et les liens avec la Chine	Sous-fonds Programme 2030	1 070 000	30 000	T3 2025
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	17 000	T3 2025

<i>Programme ou projet</i>	<i>Source de 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>
Stratégies intégrées et coordination régionale des politiques pour un développement résilient, vert et transformateur : Aider certains pays asiatiques partenaires de l'initiative « Une Ceinture et une Route » dans l'exécution du Programme de développement durable à l'horizon 2030	Sous-fonds Programme 2030	1 198 400	30 000	T3 2025- T1 2026
Évaluation indépendante du sous-programme 4	Budget ordinaire	10 000 000	-	T4 2025- T2 2026
Programme de l'Union européenne visant à aider les entreprises pour le suivi et le signalement des mesures non tarifaires et la mise en œuvre du mécanisme de règlement des différends dans le cadre de l'Accord de libre-échange d'Europe centrale	Union européenne	1 830 000	50 000	T4 2025- T2 2026
Créer des ports intelligents et durables afin que les pays africains, notamment les petits États insulaires en développement, « se remettent mieux » de la pandémie de COVID-19	Compte pour le développement	600 000	24 000	T4 2025- T2 2026
Train for Trade : une stratégie d'apprentissage mixte destinée à faire progresser l'économie numérique dans les petits États insulaires en développement d'Afrique, des Caraïbes et de l'Asie et du Pacifique	Compte pour le développement	600 000	24 000	T4 2025- T2 2026
Système automatisé de traitement des envois de secours d'urgence : coordonner et faciliter de manière innovante les envois de secours en cas de catastrophe dans la région du Pacifique	Compte pour le développement	650 000	26 000	T1-T3 2026
Des parcs scientifiques, technologiques et d'innovation pour un développement durable : faire mieux connaître les politiques et les pratiques dans certains pays d'Asie et d'Afrique	Sous-fonds Programme 2030	1 014 360	31 000	T1-T3 2026

Source : CNUCED.

Abréviation : T = trimestre.