



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

Distr. générale
27 juillet 2026
Français
Original : anglais

Conseil du commerce et du développement
Groupe de travail du plan-programme
et de l'exécution du programme
Quatre-vingt-onzième session
Genève, 5-9 octobre 2026
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



I. 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 2025 et juin 2026. Dans le chapitre II, la CNUCED expose les résultats des cinq évaluations. Dans le chapitre III, elle fait la synthèse des enseignements tirés de ces évaluations. Dans le chapitre IV, elle présente le plan d'évaluation pour la période allant de juillet 2026 à juin 2027. La CNUCED a établi le présent aperçu pour rendre compte aux États membres de la mise en œuvre et des résultats de la fonction d'évaluation 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 favoriser l'utilisation des résultats des évaluations.

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 CNUCED et les normes établies par le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation¹.

3. Aux termes de l'instruction administrative sur l'évaluation au Secrétariat de l'ONU², la CNUCED est tenue d'« élaborer[r] un plan d'évaluation et [de] demande[r], lors de l'établissement du budget, que des ressources suffisantes soient allouées aux capacités d'évaluation aux fins de l'exécution dudit plan », et chaque sous-programme doit faire l'objet d'une évaluation au moins une fois tous les six ans. 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 des États-Unis ou plus, ou de projets dotés d'un budget inférieur à un million de dollars É.-U. pour lesquels l'entité de financement a demandé une évaluation indépendante.

II. Résumé des conclusions des évaluations

4. Entre juillet 2025 et juin 2026, plusieurs évaluations indépendantes ont été achevées. Elles portaient sur les projets et programmes suivants :

- a) Sous-programme 4 relatif à la technologie et à la logistique ;
- b) 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 ;
- c) Mobiliser des ressources en faveur d'un nouveau pacte vert : en Asie, des partenariats pour une décennie d'action à l'ère du coronavirus ;
- d) 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 ;
- e) 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 ;

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 et de dégager des enseignements et de bonnes pratiques pour améliorer la prise de décisions

¹ Voir <https://unctad.org/about/evaluation> et <https://www.unevaluation.org/our-work>.

² ST/AI/2021/3/Rev.1, sect. 5.3 et 2.5.

et la planification des activités futures. On trouvera dans le présent chapitre les principales conclusions, recommandations et leçons issues de ces évaluations.

A. Sous-programme 4 relatif à la technologie et à la logistique

6. L'évaluation du sous-programme 4 a montré que celui-ci présentait un grand intérêt pour les pays bénéficiaires. Les activités répondaient systématiquement à la demande des pays et étaient conformes aux priorités nationales de développement dans les domaines de la transformation numérique, des transports et de la facilitation du commerce. Au sein du système des Nations Unies, le sous-programme conservait un net avantage comparatif en tant que partenaire fiable et neutre des pays du Sud, grâce notamment à ses cadres d'analyse de qualité et à ses activités de renforcement des capacités au niveau national. Les États membres jugeaient très utiles les processus intergouvernementaux et les publications phares, telles que l'*Étude sur les transports maritimes*.

7. Un écart croissant a été constaté entre la demande grandissante de produits et services de la CNUCED et la capacité de celle-ci à y répondre. La crise de liquidités de l'ONU et la dépendance structurelle du sous-programme à l'égard des fonds préaffectés limitaient l'efficacité opérationnelle de ce dernier. En raison du gel des recrutements et de la réduction des ressources non affectées à des postes, la Division de la technologie et de la logistique avait dû revoir à la baisse ou annuler certaines activités prévues en 2025. Ainsi, une session d'une réunion d'experts pluriannuelle avait été annulée, l'*Étude sur les transports maritimes* avait été raccourcie et il était prévu de fusionner les prochaines éditions du *Rapport sur l'économie numérique* et du *Rapport sur la technologie et l'innovation*. L'organisation d'activités en ligne ou selon des modalités hybrides permettait de limiter temporairement les frais de déplacement, mais restreignait la participation aux réunions des experts techniques en poste dans les capitales, notamment parce que la participation à distance aux réunions intergouvernementales officielles n'était plus autorisée depuis janvier 2024, conformément aux instructions administratives applicables de l'ONU. En outre, le budget du sous-programme étant financé pour les trois quarts environ par des ressources extrabudgétaires, l'allocation des ressources demeurait fragmentée et tributaires de certaines priorités des donateurs, au détriment des besoins stratégiques fondamentaux.

8. S'agissant de l'exécution des projets, le programme relatif au Système douanier automatisé (SYDONIA) constituait l'activité la plus efficace et la plus durable du sous-programme, et permettait de moderniser les administrations douanières, d'accélérer les flux commerciaux et d'accroître les recettes publiques dans des contextes divers et fragiles. Le Service de la logistique commerciale avait obtenu des résultats dans le cadre de son appui aux comités nationaux de facilitation du commerce ; le Service de la technologie, de l'innovation et du développement des connaissances avait contribué à orienter les débats mondiaux sur les technologies d'avant-garde, telles que l'intelligence artificielle ; le Service du commerce électronique et de l'économie numérique avait contribué au renforcement des cadres stratégiques nationaux en matière de commerce électronique, avait renforcé les capacités des entrepreneuses du numérique et avait été érigé en exemple au sein de la CNUCED pour ses bonnes pratiques en matière de gestion axée sur les résultats. Toutefois, la gestion axée sur les résultats avait été inégalement mise en œuvre au sein du sous-programme 4 et principalement axée sur les produits immédiats plutôt que sur les résultats et les effets à plus long terme, tandis que des questions transversales, telles que l'égalité des sexes et l'inclusion sociale, n'avaient pas été systématiquement prises en compte.

9. Les recommandations suivantes ont été adressées à la Secrétaire générale de la CNUCED et à la Directrice de la Division de la technologie et de la logistique :

a) Établir, en fonction des mandats et des moyens, un cadre stratégique de hiérarchisation des priorités, qui facilite l'exécution du sous-programme 4 malgré les ressources humaines et financières limitées ;

- b) Rationaliser les procédures d’approbation des activités liées à SYDONIA et des interventions de terrain réalisées conjointement avec d’autres entités des Nations Unies, et renforcer la communication afin que l’exécution du sous-programme soit plus efficiente, plus rapide et plus visible ;
- c) Développer et institutionnaliser la participation hybride aux processus intergouvernementaux et aux réunions techniques ;
- d) Faire en sorte que les partenariats et les mesures de mobilisation des ressources soient plus stratégiques, mieux coordonnés et mieux alignés sur les programmes, afin de remédier à la fragmentation et aux déséquilibres de financement ;
- e) Élaborer et appliquer un cadre de gestion plus détaillé et plus axé sur les résultats des activités et produits du sous-programme ;
- f) Renforcer l’application du principe de responsabilité et le respect des priorités transversales, de manière à dépasser les engagements généraux et à contribuer à l’obtention de résultats cohérents, mesurables et justifiables pour l’ensemble du sous-programme 4.

B. Projet : 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

10. Ce projet, financé par le Fonds subsidiaire à l’appui du Programme de développement durable à l’horizon 2030 et doté d’un budget de 1 070 000 dollars É.-U., a été exécuté de janvier 2021 à décembre 2024. Il avait pour principal objectif d’aider huit pays en développement d’Afrique³ à renforcer leurs capacités productives et à favoriser leur transformation structurelle afin de lever les obstacles au développement, au moyen de formations techniques destinées aux statisticiens et axées sur l’indice des capacités productives de la CNUCED, les évaluations nationales des lacunes et les programmes globaux de développement des capacités productives.

11. Le projet avait été très pertinent, car il cadrait avec les plans nationaux de développement et les priorités stratégiques des pays bénéficiaires. Il avait permis de mieux faire connaître une approche du développement fondée sur les atouts et de réorienter le débat, traditionnellement centré sur la faiblesse du produit intérieur brut et l’endettement, vers la transformation structurelle à long terme. Il était cohérent, sur le plan technique, avec les travaux de fond de la CNUCED sur l’indice des capacités productives et avec l’initiative à fort impact Transforming4Trade⁴. Toutefois, les résultats obtenus au regard des objectifs avaient été inégaux. Le projet avait permis de définir les principaux obstacles au développement et de valider des cadres de transformation structurelle dans cinq des huit pays, mais au Mozambique, au Nigéria et au Zimbabwe, les résultats étaient restés incomplets ou n’avaient pas encore été validés à la date officielle de clôture du projet. L’équipe de gestion du projet n’avait pas pu mener pleinement à bien les activités prévues, compte tenu de leur ampleur et de l’insuffisance de ses effectifs, ainsi que de perturbations extérieures telles que les élections nationales et les retards liés à la pandémie.

12. L’évaluation a mis en évidence la nécessité de renforcer la communication entre l’équipe du projet et les parties prenantes nationales afin de faciliter l’exécution en temps voulu et la coordination. De nombreuses parties prenantes locales n’avaient pas été informées que les différents ateliers s’inscrivaient dans le cadre d’un projet plus vaste, et il arrivait que des documents stratégiques essentiels ne soient communiqués que peu avant des réunions de haut niveau. En outre, le fait d’avoir placé le projet sous la responsabilité du ministère du commerce de chaque pays, alors que celui-ci n’était pas investi d’un mandat de coordination

³ Angola, Éthiopie, Kenya, Malawi, Mozambique, Nigéria, Zambie, Zimbabwe.

⁴ Voir <https://www.un.org/en/sdg-summit-2023/page/transformation-action>, <https://unctad.org/meeting/transforming4trade-paradigm-shift-boost-economic-development>, <https://sdgs.un.org/SDGSummitActions/HII> et <https://sdgs.un.org/sites/default/files/2024-07/Keeping%20the%20SDG%20Promise%20-%20HII%20Snapshot.pdf>.

interministérielle, avait affaibli l'appropriation nationale, notamment lors des changements d'attributions ministérielles. L'équipe du projet n'avait pas tiré parti des possibilités stratégiques de coordination avec les bureaux des coordonnateurs résidents des Nations Unies dans les pays bénéficiaires, ce qui avait conduit à l'adoption d'une approche centrée sur la CNUCED et limité l'intégration du projet dans le cadre plus large de l'initiative Unité d'action des Nations Unies. Les participants avaient apprécié la qualité des formations techniques et des supports de connaissances, mais les effets à long terme du projet restaient limités en raison du manque de fonds consacrés à son exécution, du taux élevé de rotation du personnel technique formé et de la nécessité de renforcer l'appropriation politique à un niveau plus élevé.

13. L'équipe d'évaluation a formulé les recommandations suivantes :

- a) Améliorer la conception des projets en vérifiant les hypothèses des donateurs, en adaptant le périmètre des projets aux ressources humaines disponibles, en définissant des indicateurs propres à chaque pays et en prévoyant des stratégies de sortie claires ;
- b) Définir clairement les objectifs et les composantes des projets et les faire connaître, en précisant notamment quels produits sont destinés à être utilisés à des fins de comparaison au niveau mondial et lesquels sont propres à chaque pays ;
- c) Mettre en place, dans chaque pays concerné, des comités directeurs réunissant les bureaux des coordonnateurs résidents des Nations Unies, les ministères d'exécution, des représentants du monde universitaire et des acteurs moteurs du secteur privé, afin de favoriser une appropriation précoce et d'assurer une communication continue ;
- d) Mettre en place un système efficace permettant d'assurer un suivi rigoureux des indicateurs, d'agir de manière préventive pour atténuer les risques et de changer de cap si nécessaire ;
- e) Élaborer, conjointement avec les parties prenantes nationales, des plans de mobilisation des ressources pour la phase post-projet, afin de définir clairement les structures opérationnelles de gestion des fonds et d'attirer des partenaires de développement.

C. Projet : Mobiliser des ressources en faveur d'un nouveau pacte vert : en Asie, des partenariats pour une décennie d'action à l'ère du coronavirus

14. Financé par le Compte pour le développement et doté d'un budget total de 624 000 dollars É.-U., ce projet a été exécuté de janvier 2021 à décembre 2024. Après des retards initiaux dus à la pandémie et à des transitions politiques, son taux d'exécution budgétaire a atteint 96 % grâce à une mobilisation accélérée lors des dernières phases. Le projet visait à aider les pays en développement d'Asie en établissant des liens entre les finances publiques et la politique industrielle. Les activités de renforcement des capacités techniques, les missions sur le terrain et l'élaboration de plans d'action nationaux ciblés s'étaient concentrées sur trois pays pilotes et sur un pays supplémentaire intégré au projet lors de sa prolongation⁵. L'évaluation a notamment montré que le projet avait donné des résultats dans l'ensemble de la région Asie-Pacifique.

15. Ce projet présentait un grand intérêt, car il répondait aux besoins des pays bénéficiaires, s'inscrivait dans le cadre du mandat institutionnel de la CNUCED et était conforme aux objectifs de développement durable. S'appuyant sur le Maafikiano de Nairobi, il avait permis de combler une lacune majeure en matière de connaissances en liant les réformes du secteur financier à la politique industrielle verte pour soutenir la reprise économique après la pandémie. Selon les parties prenantes, le projet avait répondu à un besoin particulier en mettant l'accent sur le rôle des banques publiques de développement dans le financement de l'action climatique. Grâce à la souplesse de sa conception, les interventions avaient été adaptées aux particularités de chaque pays, notamment en ce qui concernait la lutte contre la pollution plastique aux Fidji, la soutenabilité de la dette, les

⁵ Fidji, Sri Lanka, Vietnam et Indonésie.

infrastructures pour véhicules électriques à Sri Lanka et la transformation verte du secteur de l'énergie au Viet Nam. Le projet avait permis d'obtenir 10 des 13 résultats prévus et de renforcer les capacités locales en matière d'élaboration de politiques, 96 % des participants aux ateliers interrogés ayant dit mieux comprendre les stratégies de financement vert. L'évaluation a notamment mis en avant des résultats concrets sur le plan des politiques aux Fidji, dont le Gouvernement avait officiellement approuvé un plan d'action pour la transition verte et intégré les recommandations issues du projet dans les négociations internationales relatives à un traité sur la pollution plastique, ainsi qu'à Sri Lanka, où les conclusions du projet concernant les banques internationales de développement avaient conduit le Gouvernement à envisager la création d'une banque nationale de développement. En outre, la CNUCED et la Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique avaient noué un partenariat opérationnel qui avait permis la création de réseaux d'apprentissage entre pays, suscitant une demande institutionnelle en faveur de la poursuite des travaux de recherche.

16. La gestion adaptative avait permis d'atténuer en partie les contraintes de déplacement liées à la pandémie grâce au recours à des consultants locaux et à des plateformes virtuelles. Toutefois, l'exécution du projet avait pris du retard en raison de la pandémie, de l'instabilité économique et des transitions politiques dans les pays bénéficiaires. L'évaluation avait en outre mis en évidence des lacunes concernant la gestion des connaissances et la collecte de données, ainsi que la fréquence insuffisante des mises à jour du site Web du projet. La pérennité des résultats variait selon les pays : l'appropriation institutionnelle était jugée forte aux Fidji, tandis qu'au Viet Nam, les changements politiques avaient retardé les progrès. La prise en compte des questions transversales intéressant l'ONU a été jugée moyennement satisfaisante. Si des ateliers avaient été menés avec le souci d'une représentation équilibrée des sexes et une étude consacrée à l'économie des services à la personne avait été réalisée dans le cadre du projet, l'inclusion des personnes handicapées et les principes liés à l'objectif de ne laisser personne de côté n'avaient guère été pris en considération dans sa conception et son exécution.

17. L'équipe d'évaluation a formulé les recommandations suivantes :

- a) Élaborer une stratégie de mobilisation des ressources et nouer des relations avec des donateurs émergents et non traditionnels, afin de développer les activités consacrées au financement vert et à la politique industrielle ;
- b) Établir des cadres de partenariat plus structurés avec les commissions régionales, telles que la Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique, afin de renforcer la collaboration institutionnelle et de réduire le recours à des arrangements informels ;
- c) Améliorer la planification des projets en évaluant les risques dès la phase de conception, afin de mieux réduire les retards dus à des facteurs externes ;
- d) Renforcer les capacités du personnel pour que les questions transversales, telles que l'égalité des sexes et l'inclusion des personnes handicapées, soient effectivement prises en compte dans les travaux techniques relatifs aux politiques ;
- e) Améliorer la gestion des connaissances et la communication en consacrant des ressources à la publication et à la diffusion en temps voulu des produits du projet ;
- f) Établir une base de données centralisée des participants et réaliser des enquêtes d'évaluation avant et après les ateliers afin d'assurer un suivi systématique de leurs résultats.

D. Projet : 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

18. Financé par le Fonds subsidiaire à l'appui du Programme de développement durable à l'horizon 2030 et doté d'un budget de 1 198 400 dollars É.-U., ce projet a été exécuté de

janvier 2022 à septembre 2025. Il concernait quatre pays bénéficiaires⁶ et a atteint un taux d'exécution budgétaire de 99,8 %. Il associait, d'une part, des diagnostics par pays et l'établissement de rapports sur les stratégies d'action et, d'autre part, des consultations nationales et des échanges régionaux.

19. Selon l'évaluation, ce projet était très pertinent sur le plan stratégique : il avait été conçu et exécuté dans le cadre du mandat principal de la CNUCED et allait dans le sens des priorités du Programme de développement durable à l'horizon 2030 relatives à la transformation verte et à l'action climatique. Toutefois, l'influence du projet sur les politiques variait d'un pays à l'autre, selon notamment que l'équipe du projet était parvenue ou non à associer durablement de hauts responsables gouvernementaux à sa conception et à son exécution. Le projet avait obtenu ses résultats les plus notables en Malaisie, où il avait eu des retombées stratégiques sur les débats relatifs au financement de l'action climatique et aux politiques sectorielles, ainsi qu'au Pakistan, où une mobilisation soutenue au niveau ministériel avait permis d'en intégrer directement les contributions au cadre stratégique national de politique commerciale pour la période 2025-2030. Au Kazakhstan et en Türkiye, en revanche, la prise en compte des résultats du projet dans l'élaboration des politiques s'était heurtée à des obstacles (priorités nationales concurrentes, manque de capacités institutionnelles et participation insuffisante des hauts responsables gouvernementaux), malgré la production d'analyses de qualité.

20. Des lacunes avaient été constatées en ce qui concernait l'efficacité de l'exécution du projet et la pérennité de ses effets. Sur le plan structurel, le dispositif de gestion de projet manquait de résilience opérationnelle. En outre, les changements intervenus dans la gestion au début du projet, les changements de personnel et les interruptions de l'appui au projet avaient entraîné des retards importants. Certains des mécanismes prévus pour inscrire les acquis du projet dans la durée n'avaient pas été pleinement mis en œuvre. Les réunions régionales avaient été fructueuses et le mandat d'un réseau de partenariat pour le développement vert en Asie avait été défini, mais ce réseau et sa plateforme en ligne n'étaient toujours pas opérationnels après la date officielle de clôture du projet, faute de financement continu et parce que leur pérennité n'avait pas été suffisamment planifiée en amont.

21. L'équipe d'évaluation a formulé les recommandations suivantes :

- a) Faire en sorte que la sélection des pays et la définition du périmètre des projets répondent expressément à la demande, et s'assurer de la mobilisation des parties prenantes et de leur bonne compréhension du calendrier et des produits attendus avant d'engager des ressources ;
- b) Utiliser les plateformes régionales ou thématiques existantes pour l'échange d'informations et la mobilisation des parties prenantes, plutôt que de créer des réseaux parallèles difficiles à pérenniser ;
- c) Renforcer, dès le lancement des projets, la planification de l'exécution, le suivi des étapes clés, la gestion des risques et les mécanismes d'ajustement de la stratégie ;
- d) Définir dès le départ une stratégie de communication et d'exécution permettant d'anticiper les besoins et de traduire efficacement les travaux de recherche en mesures concrètes ;
- e) Faire de la pérennité des projets une priorité dès le départ, en concevant les mécanismes prévus à cet effet comme de véritables dispositifs pleinement financés et dotés de structures de gouvernance, et non comme des activités de fin de projet ;
- f) Appliquer systématiquement les directives de la CNUCED relatives à la prise en compte des questions de genre, de l'inclusion des personnes handicapées et des droits de l'homme, en faisant de ces questions des axes fondamentaux de la conception et de l'exécution des projets.

⁶ Kazakhstan, Malaisie, Pakistan, Türkiye.

E. Projet : 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 ;

22. Financé par le Compte pour le développement et doté d'un budget de 600 000 dollars É.-U., ce projet a été exécuté de février 2022 à mars 2026. Il concernait trois pays⁷ et a atteint un taux d'exécution budgétaire de 99,5 %.

23. L'équipe d'évaluation a conclu que le projet était pertinent et conforme, d'un point de vue stratégique, au mandat principal de la CNUCED et au sous-programme relatif à la technologie et à la logistique, tout en s'inscrivant dans l'approche du Compte pour le développement, qui privilégiait le renforcement des capacités axé sur les résultats⁸. Dans l'ensemble des pays bénéficiaires, ce projet avait répondu à la nécessité d'opérer une transition vers des ports intelligents et durables, tout en s'adaptant aux priorités propres à chaque pays et aux différents contextes opérationnels. La CNUCED offrait un avantage comparatif, car elle avait traduit le concept de port intelligent et durable, aux contours encore indécis, en une méthode structurée applicable au niveau national. Elle avait mis à profit sa capacité de mobilisation pour créer une plateforme de collaboration ayant permis d'améliorer la coordination entre les institutions, en réunissant des acteurs qui n'avaient généralement pas l'habitude de travailler ensemble, tels que les ministères, les autorités portuaires, les organismes de réglementation de l'énergie, les entreprises de services publics et les opérateurs privés, afin qu'ils s'accordent sur un programme commun en faveur de ports verts.

24. Sur le plan de l'efficacité, le projet avait dans une large mesure atteint ses objectifs immédiats en permettant d'améliorer les connaissances des parties prenantes, de renforcer les capacités techniques et de faire approuver officiellement la méthode d'évaluation des ports intelligents et durables. Des rapports d'évaluation complets et des feuilles de route nationales ou des plans d'action avaient été élaborés et validés dans les trois pays. Toutefois, l'application effective des politiques en était encore à ses débuts et progressait de manière inégale selon les pays. Maurice avait achevé de définir des stratégies prioritaires, qu'elle avait intégrées dans une stratégie nationale en faveur de ports verts. Les plans d'action pour le Ghana et le Maroc avaient été validés, mais étaient encore en cours de finalisation au moment de l'évaluation. Au-delà de ses objectifs initiaux, le projet avait produit des effets positifs inattendus, notamment en favorisant le dialogue interinstitutionnel, en mettant en évidence des obstacles réglementaires, particulièrement en ce qui concernait les règles de distribution de l'énergie au Ghana, et en conduisant à la création d'un groupe de travail multipartite chargé de suivre les indicateurs clés de performance au Maroc.

25. Malgré un effectif réduit, l'équipe chargée de la gestion du projet avait mené efficacement les principales activités, en faisant preuve d'une grande capacité d'adaptation et en dispensant des formations adaptées aux conditions initiales propres à chaque pays. Toutefois, des contraintes administratives avaient pesé sur le calendrier général et certains risques externes avaient été sous-estimés, notamment les perturbations institutionnelles liées à la transition politique au Ghana. Des mesures visant à pérenniser les résultats avaient été intégrées au projet au moyen d'activités de renforcement des capacités et de feuilles de route dont les acteurs locaux s'étaient approprié l'exécution, et 90 % des parties prenantes interrogées avaient fait part de leur intention d'utiliser les outils de planification pour orienter leurs futurs investissements. La prise en compte des questions transversales intéressant l'ONU avait été limitée : la durabilité environnementale était au cœur des priorités techniques du projet, mais l'égalité des sexes, l'inclusion des personnes handicapées et les principes liés à l'objectif de ne laisser personne de côté n'avaient été abordés qu'indirectement et n'avaient pas été systématiquement intégrés dans la conception ou les résultats attendus du projet.

⁷ Ghana, Maurice et Maroc.

⁸ Voir les directives du Compte de développement relatives à l'évaluation des projets, disponibles à l'adresse <https://da.desa.un.org/static-guidance-public>.

26. L'équipe d'évaluation a formulé les recommandations suivantes :

- a) Mener, dès le stade de la planification, des consultations approfondies avec les parties prenantes nationales et les bureaux des coordonnateurs résidents des Nations Unies afin de vérifier les capacités nationales et l'accessibilité des données et d'atténuer les risques liés à l'exécution du projet ;
- b) Renforcer la gestion de projet pour les interventions multipays en améliorant la planification de la charge de travail, en permettant l'accès modulable à des renforts temporaires pendant les périodes de forte activité et en mettant en place des outils structurés de coordination ou de suivi ;
- c) Établir, dès le début du projet et de manière systématique, des partenariats avec les entités du système des Nations Unies, les associations portuaires régionales et les institutions de financement du développement, afin de faciliter l'application des feuilles de route et l'extension du projet ;
- d) Optimiser les processus de collecte de données en rationalisant les exigences en la matière, en expliquant clairement à quelles fins les données seront utilisées et en préparant les parties prenantes suffisamment tôt, afin d'éviter les retards opérationnels ;
- e) Intégrer systématiquement, dès le départ, les priorités transversales de l'ONU, telles que l'égalité des sexes et l'inclusion des personnes handicapées, dans la conception du projet, les cadres de suivi et les principaux indicateurs.

III. Enseignements tirés des évaluations

27. Le présent chapitre expose les principaux enseignements tirés des évaluations des activités de la CNUCED menées entre juillet 2025 et juin 2026, qui s'ajoutent, en les complétant, à ceux présentés dans des rapports antérieurs. La synthèse des constatations, conclusions et recommandations issues des évaluations a mis en évidence des constantes, des tendances et des questions récurrentes. En comparant et en confrontant les résultats des différentes évaluations, elle 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.

28. Entre juillet 2025 et juin 2026, 28 recommandations ont été adressées à la CNUCED à l'issue d'évaluations indépendantes. Parmi les thèmes récurrents dans l'ensemble des recommandations figurait la nécessité de renforcer les éléments suivants : suivi et évaluation (21 %) ; conception des programmes et/ou des projets (17 %) ; prise en compte systématique des questions transversales (14 %) ; participation des parties prenantes (10 %) ; partenariats (10 %) ; mobilisation de ressources et pérennité des résultats (10 %) ; communication et visibilité (7 %). Plusieurs enseignements présentant un intérêt plus général pour le renforcement de l'efficacité, de l'efficacé, de la cohérence, de la pérennité et de l'impact des activités de la CNUCED ont été dégagés sur la base de ces constats récurrents et sont examinés dans le présent chapitre.

A. Avantage comparatif de la CNUCED

29. L'avantage comparatif de la CNUCED réside dans sa capacité à fournir une expertise technique et des orientations de qualité adaptées aux besoins exprimés par les pays.

30. Toutes les évaluations ont démontré que la CNUCED disposait d'avantages comparatifs s'agissant de réaliser des analyses techniquement solides, de fournir des conseils stratégiques fondés sur des données factuelles, de mener des activités de renforcement de capacités et de mobiliser de multiples parties en tenant compte des priorités nationales. Les interventions donnaient de meilleurs résultats lorsqu'elles répondaient à des besoins

clairement définis dans les pays concernés et que les institutions publiques y étaient associées du début à la fin. L'un des principaux atouts de la CNUCED demeurait sa capacité de mettre à profit ses compétences spécialisées tout en amenant les pays à prendre en main les projets et en mobilisant les acteurs sur le terrain. Les États membres saluaient son aptitude à traduire des enjeux mondiaux complexes dans le domaine du développement en recommandations concrètes et adaptées aux particularités de chaque pays, en tenant compte du point de vue des pays en développement.

31. Un autre atout de la CNUCED résidait dans les synergies entre ses trois grands domaines d'action, à savoir la recherche et l'analyse, la coopération technique et la formation de consensus. L'évaluation du sous-programme 4 a mis en évidence que les activités menées dans ces trois domaines étaient les plus efficaces lorsqu'elles se renforçaient mutuellement, et pas lorsqu'elles étaient cloisonnées. En associant son expérience acquise sur le terrain à ses travaux d'analyse et au dialogue sur les politiques, la CNUCED veillait à ce que ses travaux de recherche et ses recommandations soient ancrés dans les réalités nationales et que les enseignements tirés de la coopération technique éclairent les débats mondiaux de portée plus générale.

32. Plusieurs interventions ont mis en évidence la capacité de la CNUCED à élaborer des solutions sur mesure à des problèmes complexes de développement au niveau mondial. Par exemple, dans le cadre du projet relatif aux ports intelligents et durables, la CNUCED avait favorisé la mobilisation de multiples parties prenantes afin de relever des défis interdépendants liés à la transition énergétique et à la transition numérique. Des évaluations fondées sur des données factuelles avaient mis au jour des lacunes dans les politiques et les capacités. Elles avaient fourni aux décideurs des informations propres à orienter leurs décisions en matière d'investissement et de politiques et aidé les pays concernés à élaborer des stratégies plus ciblées, notamment au Ghana (renforcement des mécanismes d'application de la réglementation) et à Maurice (élaboration d'une stratégie en faveur de ports verts). Dans le cadre du projet en faveur d'un nouveau pacte vert, la CNUCED avait répondu aux priorités nationales en fournissant un appui sur mesure visant à combler certaines lacunes dans les politiques, notamment au moyen de stratégies de financement vert aux Fidji, d'une analyse du potentiel de fabrication de batteries pour véhicules électriques à Sri Lanka et de travaux sur le financement public de l'énergie verte au Viet Nam. En outre, dans le cadre du projet relatif aux capacités productives, elle avait aidé huit pays d'Afrique à recenser les obstacles structurels, à renforcer leurs capacités statistiques nationales et à élaborer des évaluations des lacunes et des feuilles de route propres à chaque pays, fournissant ainsi une base factuelle en vue d'une transformation structurelle à plus long terme.

B. Gestion axée sur les résultats

33. La CNUCED devrait continuer de renforcer les systèmes de gestion axée sur les résultats au niveau des services, ainsi que le lien entre la conception, le suivi et l'évaluation des projets, d'une part, et les résultats de développement à long terme, d'autre part.

34. Les évaluations ont systématiquement souligné qu'une conception rigoureuse des projets, une planification réaliste de l'exécution et une gestion efficace axée sur les résultats étaient importantes pour obtenir des résultats durables. Les interventions donnant les meilleurs résultats reposaient généralement sur des théories du changement clairement définies, une véritable mobilisation des parties prenantes, des hypothèses réalistes et des systèmes de suivi permettant une gestion adaptative. Toutefois, la gestion axée sur les résultats était inégalement pratiquée au sein de l'organisation. Les évaluations avaient mis en évidence des domaines dans lesquels la CNUCED devait encore renforcer ses méthodes de gestion axée sur les résultats dans ses diverses activités, notamment en reliant plus systématiquement les produits des projets, d'une part, et leur prise en compte dans les politiques et les changements institutionnels à plus long terme, d'autre part, ainsi qu'en améliorant les systèmes de suivi et d'évaluation afin de mieux cerner les enseignements tirés de l'expérience et les résultats obtenus.

35. Les évaluations ont également souligné la nécessité de renforcer la gestion des risques, qui faisait partie intégrante de la conception et de l'exécution des projets. Les mesures d'atténuation des risques étaient souvent prises en réaction aux difficultés rencontrées, et non dans le cadre d'une fonction structurée de gestion de projet. Il avait notamment été recommandé d'intégrer dès le départ l'analyse et l'atténuation des risques, en définissant clairement les fonctions de coordination et en les dotant de ressources suffisantes, en prévoyant des dispositifs d'urgence et en désignant des référents suppléants au sein des institutions concernées, afin de réduire les retards occasionnés par les changements d'interlocuteurs gouvernementaux ou les transitions politiques. L'adaptation des calendriers d'exécution aux éventuels changements politiques et administratifs avait également été recensée parmi les bonnes pratiques.

36. Plusieurs évaluations avaient souligné qu'une meilleure planification, une meilleure adéquation des ressources aux besoins et une gestion adaptative auraient permis de réduire les retards et les difficultés d'exécution. L'évaluation du sous-programme 4 a montré que l'élargissement des mandats, en particulier dans les domaines de la transformation numérique et de la facilitation du commerce, exigeait des approches plus stratégiques en matière de hiérarchisation des priorités et de mobilisation des ressources, afin d'éviter les contraintes pesant sur l'exécution. Dans l'ensemble des projets de coopération technique, les examens à mi-parcours étaient considérés comme des outils précieux permettant d'adapter les modalités d'exécution, de réaffecter les ressources et de favoriser ainsi l'obtention des résultats escomptés lorsque des problèmes survenaient.

C. Pérennisation des résultats

37. Il était possible de renforcer la pérennité des résultats en assurant une meilleure appropriation institutionnelle, un suivi systématique et une intégration efficace dans les systèmes nationaux.

38. Pour assurer la pérennité des travaux de la CNUCED, il fallait ancrer les résultats des projets dans les institutions, les politiques et les processus de développement nationaux, plutôt que de veiller à pérenniser ces résultats une fois les projets achevés. On obtenait des résultats plus durables lorsque des dispositions étaient prises pour favoriser l'appropriation institutionnelle et que des mécanismes de suivi et des stratégies de mobilisation des ressources étaient prévus dès la conception du projet, ce qui supposait notamment d'aligner les interventions sur les priorités nationales, de renforcer les capacités institutionnelles et de définir clairement les moyens d'appliquer les recommandations après la fin du projet.

39. Il restait toutefois difficile de pérenniser les résultats des projets. En tant qu'organisme non résident, la CNUCED n'était pas en mesure de fournir un appui continu dans les pays, et les évaluations ont montré que la brièveté des cycles de projet, les changements d'interlocuteurs gouvernementaux et l'absence de stratégies structurées de sortie ou de transition limitaient souvent la pérennité des résultats des projets. Les mesures visant à maintenir le dialogue avec les pays concernés au-delà de la date de fin officielle des projets permettaient d'inscrire davantage leurs résultats dans la durée. Ainsi, le projet relatif au nouveau pacte vert avait montré que les analyses techniques portaient plus durablement leurs fruits lorsqu'elles conduisaient à l'élaboration de plans d'action nationaux approuvés par les gouvernements, tandis que le projet relatif aux capacités productives avait mis en évidence l'importance de services consultatifs de suivi pour aider les pays à passer du diagnostic à l'exécution de feuilles de route.

40. Selon les évaluations, il était nécessaire, pour pérenniser les résultats des projets, de renforcer la coordination institutionnelle et de suivre plus systématiquement la prise en compte des produits qui en étaient issus. Le projet relatif aux ports intelligents et durables avait montré que le succès à long terme exigeait une coordination formelle entre les institutions chargées des affaires maritimes, des transports et de l'énergie, afin que les interventions techniques restent en phase avec les politiques nationales de portée plus générale. L'évaluation du sous-programme 4 a montré qu'il serait bénéfique d'assurer un suivi plus systématique, après les interventions, des produits analytiques et des initiatives de renforcement des capacités, notamment des examens de la politique de la science, de la

technologie et de l'innovation et des programmes de formation, afin d'évaluer l'utilisation des connaissances, l'application des politiques et les changements institutionnels une fois les projets terminés. Ce suivi permettrait de renforcer l'apprentissage institutionnel, tout en produisant des données probantes sur les résultats à plus long terme en matière de développement. Les évaluations ont en outre souligné qu'il importait d'adopter des approches programmatiques à plus long terme reposant sur des théories du changement clairement définies, une gestion axée sur les résultats renforcée et une mobilisation des ressources plus prévisible, afin de renforcer la pérennité des résultats et de répondre aux attentes en constante évolution des donateurs.

D. Partenariats et participation continue des parties prenantes

41. Les partenariats stratégiques, la participation continue des parties prenantes et l'intégration dans les processus menés par les Nations Unies au niveau national peuvent renforcer l'appropriation par les pays et les effets à long terme.

42. Les évaluations ont montré que les interventions de la CNUCED donnaient des résultats plus solides et plus durables lorsqu'elles étaient menées dans le cadre de partenariats stratégiques et d'une collaboration soutenue avec les gouvernements, les bureaux des coordonnateurs résidents des Nations Unies, les organisations régionales et d'autres partenaires de développement. Il était essentiel que l'équipe de projet fasse participer les parties prenantes dès le début du projet et tout au long de son exécution, notamment en communiquant régulièrement sur les objectifs généraux, les progrès accomplis et les résultats escomptés, afin que les parties prenantes prennent le projet en main et comprennent la finalité plus large et l'intérêt stratégique des interventions de la CNUCED, au-delà de leur participation à une activité ou à un atelier spécifique. Dans certains cas, les parties prenantes nationales étaient au fait de certaines activités, mais n'avaient qu'une connaissance limitée des objectifs plus généraux et des résultats escomptés des projets, ce qui réduisait leur capacité de participer pleinement à leur exécution et à leur suivi. L'établissement de mécanismes de coordination clairement définis et le maintien d'une communication régulière renforçaient l'appropriation, facilitaient l'exécution et favorisaient la pérennisation des résultats au-delà de la période d'appui extérieur.

43. Il est ressorti de plusieurs évaluations que la CNUCED renforçait l'appropriation des projets lorsqu'elle associait son expertise technique à la mise en place de partenariats structurés et d'activités de renforcement des capacités. L'évaluation du projet relatif aux capacités productives a relevé que des diagnostics fondés sur des analyses avaient été associés à des activités de formation destinées aux statisticiens nationaux, ce qui avait permis aux pays de mieux exploiter les résultats obtenus dans leurs processus nationaux de planification. Elle a toutefois souligné que les outils de diagnostic risquaient de rester des produits isolés faute d'une participation continue des parties prenantes et d'un suivi institutionnel propres à favoriser l'application des recommandations. En outre, dans le cadre du projet relatif aux ports intelligents et durables, la mise en place d'un dispositif de coordination continue avait contribué à harmoniser les activités des institutions, à améliorer la coordination et à traduire les évaluations techniques en stratégies prises en main au niveau national.

44. Les évaluations ont également mis en évidence les difficultés liées au statut de la CNUCED en tant qu'organisme non résident. Dans plusieurs cas, les partenariats restaient tributaires de réseaux établis au niveau des services ou des sections et de relations nouées dans le cadre de projets particuliers, ce qui les rendait vulnérables aux changements d'interlocuteurs ou à l'arrêt du financement des projets. Sans dispositifs formels de transition ni accords institutionnels ou mécanismes de suivi systématique, il était plus difficile de maintenir la dynamique enclenchée après l'achèvement des projets. Les évaluations ont donc souligné la nécessité de passer de relations principalement fondées sur des projets et axées sur des activités et résultats particuliers à des modèles de collaboration à long terme plus institutionnalisés, ce qui supposait notamment d'établir des mécanismes formels de coordination, des partenariats stratégiques et des plateformes structurées de participation des parties prenantes.

45. En 2024, la CNUCED a contribué à 46 plans-cadres de coopération des Nations Unies pour le développement durable⁹. Toutefois, les évaluations ont montré qu'il fallait redoubler d'efforts pour intégrer les cadres d'analyse et l'expertise technique de la CNUCED dans les analyses communes de pays et les plans-cadres de coopération des Nations Unies pour le développement durable. Il est ressorti des entretiens avec les équipes de pays des Nations Unies que leur connaissance des produits, des outils et des domaines d'expertise de la CNUCED demeurait limitée, ce qui soulignait la nécessité de renforcer la communication et le dialogue. Une meilleure intégration des compétences spécialisées de la CNUCED dans les processus de planification des Nations Unies au niveau national permettrait aux bureaux des coordonnateurs résidents et aux autres entités des Nations Unies de s'appuyer plus systématiquement sur les travaux de recherche et l'appui technique de la CNUCED pour concevoir et exécuter les programmes de pays.

E. Stratégies de mobilisation des ressources

46. La CNUCED devrait intégrer des stratégies de mobilisation des ressources dans la conception des projets, afin d'inscrire l'exécution des politiques dans la durée et d'accroître la portée des résultats obtenus.

47. Les évaluations ont montré que, si l'on envisageait pas dès le départ une stratégie de financement et un dispositif de suivi, les effets des recommandations relatives aux politiques, des diagnostics et des feuilles de route pour la mise en œuvre risquaient d'être limités. Les équipes d'évaluation ont recommandé d'intégrer la mobilisation des ressources dans la conception des projets et d'engager rapidement le dialogue avec les gouvernements, les partenaires de développement, les organisations régionales et les institutions financières, afin de définir les moyens d'appliquer les mesures envisagées et d'en élargir la portée. Cette recommandation valait particulièrement pour les interventions qui donnaient lieu à l'élaboration de cadres d'action ou à la définition de priorités d'investissement créant des besoins en ressources auxquels les budgets de la CNUCED consacrés à la coopération technique ne suffisaient pas à répondre. Par exemple, le projet relatif aux capacités productives avait démontré l'utilité d'outils tels que l'indice des capacités productives et les évaluations nationales des lacunes, mais avait également mis en évidence le risque que les diagnostics ne débouchent sur aucune mesure concrète d'exécution, faute d'un appui spécifique au suivi et d'une feuille de route pour la collecte de fonds. Le projet relatif aux ports intelligents et durables avait montré que les évaluations techniques et les feuilles de route nationales pouvaient favoriser des investissements de plus grande ampleur si leur conception tenait compte des partenaires de développement. Une collaboration précoce avec les institutions financières et les banques régionales de développement pouvait contribuer à ce que les évaluations telles que la cartographie de la consommation d'énergie et les plans de transition portuaire servent de base aux futures décisions d'investissement.

48. Les évaluations ont également mis en évidence la nécessité d'adopter des approches plus stratégiques et mieux coordonnées en matière de mobilisation des ressources. Il ressortait de l'évaluation du sous-programme 4 que les activités de mobilisation des donateurs et de collecte de fonds étaient souvent décentralisées et menées projet par projet, ce qui limitait les possibilités de nouer des partenariats à plus long terme propres à accompagner l'élargissement des mandats dans des domaines tels que la transformation numérique, la facilitation du commerce et la logistique. La mise en place de programmes intégrés de plus grande envergure et la mise à profit des plateformes des Nations Unies dans les pays pourraient rendre le financement plus prévisible.

F. Communication et visibilité

49. Le renforcement de la communication et de la visibilité pouvait accroître la participation des parties prenantes et favoriser l'utilisation des produits de connaissance et de l'appui technique de la CNUCED.

⁹ Voir <https://unctad.org/publication/annual-report-2024>.

50. Les évaluations ont mis en évidence que la qualité des compétences techniques et des produits analytiques évalués était largement reconnue, mais que leur diffusion au niveau institutionnel ne suffisait pas toujours à assurer leur prise en compte dans les politiques ou une participation soutenue des parties prenantes. La CNUCED avait acquis une forte visibilité sur les plateformes numériques entre 2022 et 2025, comme en témoignaient la fréquentation accrue de son site Web et la hausse de l'activité sur les médias sociaux, mais les évaluations ont montré qu'il restait plus difficile de démontrer l'utilisation directe des produits de la CNUCED dans les processus nationaux d'élaboration des politiques. Elles ont souligné la nécessité de privilégier, non plus une stratégie essentiellement axée sur la diffusion d'informations, mais des activités de communication plus ciblées et adaptées à chaque public, qui visaient à recenser les groupes de parties prenantes prioritaires, à comprendre comment les différents utilisateurs se servaient des produits de la CNUCED et à adapter en conséquence les canaux et les formats de communication.

51. Les évaluations ont souligné qu'il importait de trouver un équilibre entre une approche cohérente de la communication institutionnelle et la capacité des divisions et des services de s'adresser directement à des publics techniques spécialisés. La centralisation de la communication avait renforcé la visibilité institutionnelle de la CNUCED et la cohérence de ses messages, mais la mise en place de modalités de communication plus souples permettrait aux services de mieux répondre aux besoins des réseaux professionnels, des décideurs et des praticiens dans leurs domaines de spécialité respectifs. À l'issue des évaluations, il a été recommandé à la CNUCED de faire en sorte que sa future stratégie de communication et ses directives connexes favorisent la diffusion ciblée de contenus spécialisés, ce qui supposait notamment de créer et de tenir à jour des bases de données sur les parties prenantes, d'assurer un suivi systématique des réseaux existants et d'intégrer des plans de communication et de diffusion dès le stade de la conception des projets. Les équipes d'évaluation ont en outre relevé que des supports adaptés aux utilisateurs, tels que des notes d'orientation, des synthèses par pays et des boîtes à outils pratiques, pouvaient rendre des travaux d'analyse complexes plus accessibles aux décideurs.

G. Priorités transversales

52. Les priorités transversales devraient être davantage intégrées tout au long du cycle des programmes ou des projets, afin d'en renforcer la pertinence, l'inclusivité et la pérennité.

53. Les évaluations ont souligné que les priorités transversales, notamment l'égalité des sexes, l'inclusion des personnes handicapées, les droits de l'homme et la durabilité environnementale, étaient le plus efficacement prises en compte lorsqu'elles étaient intégrées tout au long du cycle des projets, de la conception et de l'exécution au suivi et à l'évaluation, plutôt que traitées comme des considérations distinctes. Cette intégration systématique renforçait la pertinence et le caractère inclusif des interventions et contribuait à ce que les résultats obtenus en matière de développement soient durables et adaptés aux besoins des différents groupes et aux contextes. Il est toutefois ressorti des évaluations que l'intégration des questions transversales restait inégale selon les projets de la CNUCED évalués, dont certains ne mobilisaient pas d'indicateurs clairs, de ressources spécialement consacrées à ces questions ni de mécanismes permettant de suivre les progrès au-delà de la simple exécution des activités.

54. Les évaluations ont permis de recenser de bonnes pratiques consistant à intégrer des dimensions transversales au cœur de l'approche analytique et opérationnelle des projets. Ainsi, le projet relatif au nouveau pacte vert avait montré l'intérêt d'intégrer la durabilité environnementale dans l'élaboration des politiques économiques au sens large en établissant des liens entre le financement vert, la politique industrielle et les enjeux liés à la transition énergétique. Le projet relatif aux ports intelligents et durables avait montré qu'il importait d'intégrer les objectifs environnementaux dans la planification globale des infrastructures. Grâce à des bilans énergétiques, notamment à une analyse de la consommation d'énergie des ports, ce projet avait contribué à l'élaboration de feuilles de route propres à chaque pays qui établissaient un lien entre la modernisation portuaire et les enjeux plus généraux de la transition énergétique.

55. Dans l'ensemble, il ressortait de l'évaluation du sous-programme 4 que les questions transversales, en particulier l'égalité des sexes, l'inclusion des personnes handicapées et les considérations relatives aux droits de l'homme, n'avaient pas été systématiquement prises en compte dans la conception des projets, les cadres de suivi et l'établissement des rapports. Il a été recommandé de ne pas se limiter à une approche fondée sur une liste de contrôle, en fournissant des orientations plus claires et des services techniques spécialisés et en renforçant les mécanismes d'établissement des responsabilités, afin d'aider les équipes de projet à intégrer et à suivre les priorités transversales tout au long du cycle de vie des projets.

IV. Plan d'évaluation pour la période 2026-2027

56. Conformément aux directives de l'ONU, la CNUCED poursuivra le cycle d'évaluation des sous-programme (un par an) avec l'évaluation du sous-programme 5 relatif à l'Afrique, aux pays les moins avancés et aux programmes spéciaux, qui sera soumise à l'examen du Groupe de travail du plan-programme et de l'exécution du programme en 2027. Le plan d'évaluation pour la période allant de juillet 2026 à juin 2027 prévoit six évaluations supplémentaires (voir tableau).

Plan d'évaluation (2026-2027)

<i>Programme ou projet</i>	<i>Source de financement</i>	<i>Budget global (en dollars É.-U.)</i>	<i>Budget consacré à l'évaluation (en dollars É.-U.)</i>	<i>Période d'évaluation</i>
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-T3 2026
Évaluation externe du sous-programme 5 relatif à l'Afrique, aux pays les moins avancés et aux programmes spéciaux	Budget ordinaire	24 232 000	30 000	T4 2026-T2 2027
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	Fonds subsidiaire à l'appui du Programme de développement durable à l'horizon 2030	1 014 360	31 000	T2-T4 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	37 000	T3 2026-T1 2027
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 2027

<i>Programme ou projet</i>	<i>Source de financement</i>	<i>Budget global à l'évaluation</i> <i>(en dollars É.-U.) (en dollars É.-U.)</i>		<i>Période d'évaluation</i>
		<i>Budget global</i>	<i>Budget consacré</i>	
Quantifier la coopération Sud-Sud au service des objectifs de développement durable	Compte pour le développement	800 000	32 000	T1-T3 2027
Évaluation indépendante du partenariat entre les Royaume des Pays-Bas et la CNUCED (2023-2026)	Royaume des Pays-Bas	4 000 000	40 000	T1-T3 2027

Source : CNUCED.

Abréviation : T = trimestre.