



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

Distr.  
GÉNÉRALE

TD/B/WP/144  
16 juillet 2001

FRANÇAIS  
Original: ANGLAIS

CONSEIL DU COMMERCE ET DU DÉVELOPPEMENT  
Groupe de travail du plan à moyen terme  
et du budget-programme  
Trente-huitième session  
Genève, 17-21 septembre 2001  
Point 4 a de l'ordre du jour provisoire

**ÉVALUATION DU PROGRAMME TRAINMAR**

Réalisée par une équipe d'évaluation indépendante:  
Angelina M. Sta. Catalina  
Jennes de Mol  
Petter C. Omtvedt

**Résumé**

Le concept fondamental du programme d'assistance technique Trainmar – qui entre dans sa vingt-deuxième année – repose sur un réseau de centres nationaux et régionaux de formation qui, dans leurs activités, appliquent des normes pédagogiques et techniques uniformes en vue de renforcer les capacités dans le secteur des activités maritimes. Ce concept représente une contribution utile au développement.

Au cours des 10 premières années d'exécution du programme, un réseau mondial a été mis en place; des capacités de formation à long terme ont été créées dans plusieurs régions, mais dans d'autres, beaucoup reste à faire. Le réseau comprend l'Équipe centrale d'appui de la CNUCED, qui assure un contrôle de la qualité de la formation, fournit des conseils et des services aux centres nationaux et régionaux, et est responsable de la gestion du programme et du réseau. D'une manière générale, le développement du réseau a marqué le pas vers la fin de la dernière décennie, par rapport aux 10 premières années.

La méthode Trainmar de conception et de diffusion de cours est fondamentalement saine. Toutefois, sous sa forme actuelle, elle ne tient pas suffisamment compte de l'évolution des techniques pédagogiques ainsi que de la flexibilité imposée par l'évolution de l'organisation du commerce international et de la gestion de la chaîne d'approvisionnement, et aussi des différences de niveau de développement des divers éléments du réseau.

Le programme de formation de base se compose d'une trentaine de cours génériques élaborés avant 1990. À deux ou trois exceptions près, ces cours sont dépassés, car ils sont trop axés sur une gestion et une exploitation traditionnelle des ports. Il faudrait restructurer et moderniser en profondeur ce programme d'enseignement pour lui redonner validité et pertinence. D'importantes additions y ont été apportées par les centres membres du réseau. Un travail d'intégration globale est nécessaire, notamment pour proposer, en plus de la formation, des diplômes.

L'exécution efficace du programme dépendrait, notamment, d'un soutien technique continu et multidisciplinaire en matière de transports maritimes, de logistique globale et de commerce. Les conditions institutionnelles requises ne semblent pas être remplies au secrétariat de la CNUCED, et l'Équipe centrale d'appui ne dispose pas non plus du personnel nécessaire. Le recours à des consultants extérieurs peut en partie, mais en partie seulement, permettre de remédier à ces lacunes. Élargir le réseau à des organismes universitaires et techniques compétents pourrait aussi être utile, mais cela ne répondrait pas aux besoins en matière de gestion et de coordination qui ont été identifiés.

On observe de considérables chevauchements de finalité et de contenu entre le programme Trainmar et d'autres programmes de formation de la CNUCED (par exemple, Trainfortrade, Certification portuaire), ainsi qu'avec les programmes d'autres organisations, par exemple du Centre du commerce international (CCI) et de l'OIT. Il ne semble y avoir aucune coordination entre ces programmes.

Après plus de 20 ans, l'exécution du programme n'apparaît guère ancrée sur des objectifs et des calendriers d'application précis. Les recommandations découlant de précédentes évaluations n'ont été qu'en partie suivies. Il en va de même pour le plan d'action récemment élaboré, qui ne repose sur aucune base budgétaire ou stratégie financière d'ensemble. Diverses formes de gestion commerciale existent dans certaines parties du réseau, sur lesquelles la CNUCED ne semble avoir aucun contrôle.

D'une manière générale, il semblerait que l'Équipe centrale d'appui ait perdu le contrôle de gestion du programme. Cela s'explique par un manque de capacités pédagogiques, techniques et gestionnaires à la CNUCED. L'équipe d'évaluation ne voit pas que la CNUCED puisse assurer une gestion et un soutien technique efficaces du réseau Trainmar à elle seule. Il conviendrait donc de mettre un terme au programme Trainmar sous sa forme actuelle. Les évaluateurs considèrent toutefois que certains éléments de Trainmar pourraient être rattachés à d'autres programmes de renforcement des capacités à la CNUCED, qui pourraient être coordonnés avec ceux, par exemple, du CCI, de l'OIT et de l'OMI, sous réserve de structures de gestion et de dispositions financières appropriées.

## TABLE DES MATIÈRES

	<i>Page</i>
1. INTRODUCTION: LA MISSION.....	5
1.1 Méthode .....	7
2. LE PROGRAMME TRAINMAR – CONCEPTS ET ENJEUX .....	8
2.1 Finalité, stratégie générale et portée du programme Trainmar .....	9
2.2 Organisation .....	10
2.2.1 La Charte Trainmar .....	10
2.2.2 Organisation du réseau .....	11
2.2.3 Les centres .....	13
2.2.4 Équipe centrale d'appui .....	15
2.3 Le modèle pédagogique .....	18
2.4 Programme d'enseignement .....	19
2.5 Situation financière .....	21
2.6 Programmes parallèles .....	23
2.7 Questions juridiques .....	25
2.7.1 Mandat de la CNUCED relatif au programme Trainmar .....	25
2.7.2 Services fonctionnels nécessaires à l'assistance technique .....	25
2.7.3 Exploitation commerciale de Trainmar .....	26
3. ÉVALUATION DES RÉSULTATS .....	26
3.1 Pertinence .....	27
3.2 Efficacité .....	28
3.3 Efficience .....	30
3.4 Impact .....	31
3.5 Viabilité .....	31
3.6 Avantage comparatif .....	32
4. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS .....	33
Appendice: Cahier des charges et cadre logistique .....	36

FIGURES:

1.	Une approche systématique de l'évaluation .....	7
2.	Principes du réseau Trainmar .....	12
3.	Rattachement institutionnel des centres Trainmar .....	13
4.	L'équipe centrale au sein de la CNUCED .....	17
5.	Le modèle pédagogique .....	18
6.	Matières enseignées dans le réseau Trainmar .....	20
7.	Flux financiers (paiements et contributions) au sein du réseau .....	22
8.	Approche multidisciplinaire de la chaîne de valeur .....	27

TABLEAUX:

1.	Centres ayant adhéré au réseau Trainmar .....	11
2.	Effectifs de l'Équipe centrale d'appui en année-personne depuis 1990 .....	16
3.	Financement des projets Trainmar 1990-2001 (É.-U.) .....	23
4.	Avantage comparatif pour l'exécution des activités Trainmar .....	32

## 1. INTRODUCTION: LA MISSION

1. Trainmar a débuté en tant que programme d'assistance technique de la CNUCED il y a 22 ans, en 1980. L'objectif était d'assurer une formation aux activités et à la gestion maritimes. Il s'agissait de mettre en place un réseau de centres nationaux et régionaux de formation maritime; ce réseau bénéficierait des compétences techniques et pédagogiques du secrétariat de la CNUCED, grâce à une équipe centrale d'appui. L'organisation en réseau devait faciliter un flux continu d'informations et de programmes de formation. Il s'agissait également, en particulier à travers l'Équipe centrale d'appui, d'assurer une gestion et un contrôle de la qualité.
2. Deux outils pédagogiques ont été créés à l'appui du concept Trainmar: un ensemble de directives pour la conception des programmes de formation, et un ensemble de directives pour la diffusion des cours de formation; c'est ce que l'on a appelé la méthode Trainmar.
3. Pour assurer la continuité et la viabilité des capacités de conception et de diffusion de cours dans les centres et au sein du réseau dans son ensemble, l'Équipe centrale d'appui a élaboré des cours de formation de formateurs. Elle devait en outre contribuer à la conception de tout un ensemble de cours génériques, que les centres pourraient utiliser en fonction de leurs besoins.
4. Jusqu'en 1988, les centres Trainmar et l'Équipe centrale d'appui ont été financés sur des budgets de projet, principalement par le PNUD. En 1988, celui-ci s'est retiré du programme. Trainmar a donc été transformé en activité ordinaire de la CNUCED, tandis que les centres devaient assumer la pleine responsabilité de leurs propres activités. Aujourd'hui, d'après l'Équipe centrale d'appui, le réseau Trainmar se compose de plus de 50 centres de différentes catégories, regroupés en huit réseaux régionaux<sup>1</sup>.
5. En 1989, une évaluation du programme Trainmar a été réalisée par une équipe indépendante<sup>2</sup>, qui a par la suite été intégrée à une évaluation par le secrétariat de l'ensemble du programme de coopération technique dans le domaine des transports maritimes et du transport multimodal de la CNUCED<sup>3</sup>. Cette évaluation du programme Trainmar<sup>4</sup> figure dans l'annexe 1 du document intitulé «Supporting documentation» (UNCTAD/EDM/Misc.175).
6. Une synthèse des opinions des deux évaluateurs montre qu'ils avaient jugé le programme Trainmar extrêmement utile<sup>5</sup>. Ils avaient toutefois relevé un certain nombre de faiblesses: incertitudes quant à la viabilité des centres en cas de suppression des conseils d'experts; incertitudes quant à la capacité du réseau mondial de conserver un rythme d'expansion suffisant; incertitudes quant à la capacité de la CNUCED de fournir un appui central dans les limites des ressources budgétaires de l'organisation; qualité inégale des cours élaborés, en dépit de l'existence formelle d'une procédure de contrôle; prépondérance de cours relatifs aux ports (déséquilibre du programme de cours); adaptation et actualisation insuffisantes des cours existants; manque d'éléments permettant de vérifier que la formation proposée répondait aux besoins apparents en matière de formation pour le développement des carrières; absence, dans le réseau, de centres de formation de pays industrialisés; grand nombre de cadres formés à la formation mais exerçant d'autres fonctions, et importante rotation des formateurs d'une manière générale.

7. La conclusion des évaluateurs était notamment que les causes de ces faiblesses tenaient à la fois au concept Trainmar et au système de gestion qui avait été élaboré: la méthode Trainmar ne répondrait pas nécessairement aux besoins d'organismes modernes; les cours conçus par certains centres ne pourraient pas nécessairement être utilisés par d'autres centres; la formation à la conception de cours était insuffisante, et aucun mécanisme n'était prévu pour actualiser la formation des formateurs; la circulation de l'information au sein du réseau laissait à désirer. Les évaluateurs avaient proposé, en 1989, quatre domaines où des mesures correctives pourraient être prises: organisation du réseau, organisation des centres, conception des cours, et rôle de la CNUCED. Il en fut tenu compte dans le plan d'action Trainmar élaboré par la suite (voir «Supporting documentation», annexe 1). Mais les évaluateurs n'avaient pas défini d'objectifs et d'étapes précis qui auraient facilité la gestion stratégique de ces mesures correctives dans le cadre de la poursuite du programme.

8. Le plan d'action témoigne de cette carence<sup>6</sup> et ne précise pas non plus la durée de la poursuite du programme et ses incidences financières aux niveaux national et régional ainsi que pour la CNUCED. Il indique cependant tout un ensemble d'activités à engager. En ce qui concerne plus particulièrement la CNUCED, le plan énonce les priorités suivantes: nécessité de prévoir le personnel, les budgets et les services nécessaires, ainsi que des procédures flexibles; nécessité pour la CNUCED de contribuer à la recherche d'un soutien financier extérieur; nécessité d'instaurer une collaboration entre le personnel du programme Trainmar et le «personnel technique» de la CNUCED et d'autres organisations internationales; nécessité de rattacher au réseau des «centres de formation plus expérimentés»; nécessité d'une «coopération active» des centres Trainmar à l'exécution des mandats de la CNUCED.

9. Une dizaine d'années s'est écoulée depuis l'évaluation de 1989 et le «Plan d'action». Le monde a été marqué par d'importants bouleversements au cours de cette période, qui ont des incidences directes et indirectes sur le programme Trainmar: libéralisation économique et privatisation dans de nombreux pays; création de blocs économiques et politiques régionaux; mondialisation de l'activité économique; fusion de grandes entreprises en sociétés encore plus vastes, exerçant un plus large contrôle sur les chaînes d'approvisionnement international; innovations technologiques et opérationnelles dans les milieux économiques maritimes; apparition de technologies de l'information et de la communication qui facilitent en même temps qu'elles imposent une nouvelle organisation commerciale.

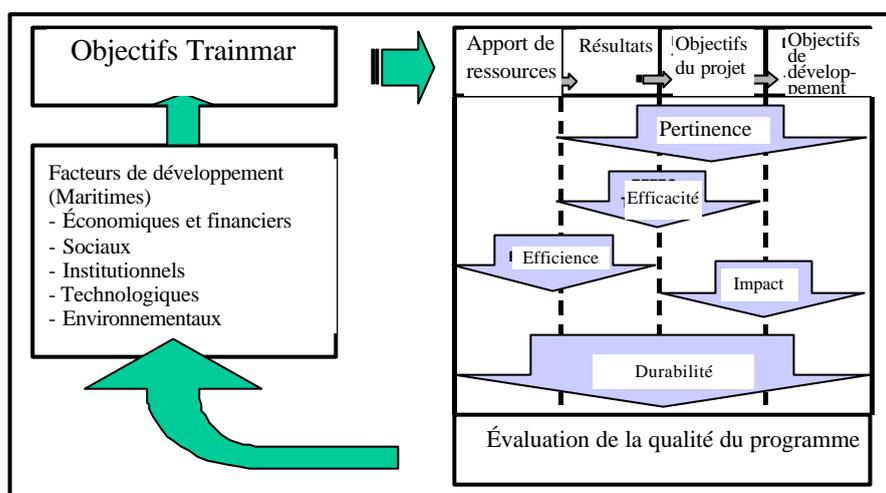
10. De diverses façons, tous ces éléments nouveaux influent sensiblement sur les structures de gestion et les besoins en matière de nouvelles compétences des entreprises et des organismes de transports maritimes internationaux. Conséquence de ce qui précède - ce peut aussi en être une cause - le concept de perfectionnement de la main-d'œuvre répond à de nouveaux principes et modèles d'éducation, de formation, d'apprentissage et d'organisation. Les conséquences pour toute activité de formation en sont évidentes. Pendant la même période, le mandat de la CNUCED et la composition de son secrétariat ont évolué, de même que le réseau d'organisations internationales qui s'occupent de commerce, de logistique internationale et de transports internationaux. Cette évolution s'est en particulier accompagnée du lancement de multiples initiatives et programmes en matière de formation qui se chevauchent et se complètent, à la CNUCED et ailleurs.

## 1.1 Méthode

11. Le mandat<sup>7</sup> établit que les cinq critères de pertinence, d'efficacité, d'efficience, d'impact et de durabilité doivent être appliqués à l'évaluation du programme Trainmar. D'une manière plus générale, cela implique l'idée que la stratégie du programme - ou du moins la finalité générale du projet - a été conçue et est poursuivie en fonction d'un ensemble d'objectifs et d'étapes concernant les transports maritimes qui découlent d'impératifs généraux en matière de développement.

12. La figure 1 illustre une approche d'évaluation reposant sur cette idée:

**Figure 1: Une approche systématique de l'évaluation**



13. La figure indique la façon dont cette approche permettrait ainsi d'évaluer: *la pertinence* - coïncidence entre les objectifs et les résultats du projet, d'une part, et les objectifs de développement, d'autre part; *l'efficacité* - degré de réalisation des objectifs du programme; *l'efficience* - coût d'obtention des résultats; *l'impact* - incidence que les objectifs réalisés peuvent avoir sur les individus (développement de la carrière), les institutions ou les entreprises (par exemple, profits commerciaux), et le développement national; et *la durabilité* - probabilité que le programme Trainmar aboutisse à la création d'un réseau financièrement et opérationnellement autonome d'institutions qui continueraient à fonctionner après l'achèvement du programme. Une évaluation de ce type impose de fixer des objectifs et des étapes précis et de disposer, dans la mesure du possible, d'indicateurs de résultats mesurables. L'équipe d'évaluation a établi un cadre logique à cette fin<sup>8</sup>, qui s'appuie sur les recommandations issues de précédentes évaluations, sur les aspirations actuelles du personnel de la CNUCED telles qu'elles ressortent d'entrevues, et sur les attentes exprimées et recueillies à l'occasion de visites dans différents centres. L'absence de dates-butaires s'explique par le fait que des délais précis pour la réalisation des objectifs ont été difficiles à définir dans le cadre du programme Trainmar. Dans le chapitre 3 relatif à l'exécution du programme, les évaluateurs notent toutefois que le programme est actuellement dans sa vingt-deuxième année; cela a été pris en compte pour l'application des indicateurs de résultats concernant la question de la durabilité.

14. Des directives et un questionnaire pour la conduite des entrevues ont été élaborés afin d'obtenir une information systématique du réseau Trainmar de centres de formation et des groupes ciblés<sup>9</sup>. Dans le même ordre d'idées, l'équipe d'évaluation s'est rendue dans les centres Trainmar de sept pays d'Amérique centrale et d'Amérique du Sud, d'Afrique de l'Ouest (francophone), d'Asie du Sud et du Sud-Est, et d'Europe orientale<sup>10</sup>. Des entrevues ont été réalisées avec plus de 110 personnes: responsables de centres Trainmar et formateurs (internes et externes), employeurs des secteurs public et privé et organisations d'employeurs, stagiaires, responsables du PNUD et personnel d'autres programmes, organismes d'enseignement et de formation autres que les centres Trainmar, responsables de ministères des transports et de l'éducation, et représentants du CCI, de l'OIT et de l'Université maritime mondiale de l'OMI. Des questionnaires ont été adressés à 43 centres Trainmar conformément aux listes communiquées par le secrétariat<sup>11</sup>. Douze centres y ont répondu complètement; le taux de réponse de 28 % qui a été obtenu peut être considéré comme constituant un échantillon raisonnablement représentatif, en particulier du fait que l'on dispose en outre des résultats d'entretiens directs. Un certain nombre de fonctionnaires de la CNUCED ont également été interrogés: personnel de l'Équipe centrale d'appui, autres membres de la Division de l'infrastructure des services pour le développement et de l'efficacité commerciale, et représentants de la direction du projet.

## **2. LE PROGRAMME TRAINMAR - CONCEPTS ET ENJEUX**

15. Il est largement reconnu - même si la pratique n'est pas universelle - qu'en règle générale les fonds d'assistance technique qui sont utilisés pour renforcer les capacités d'éducation et de formation dans les pays bénéficiaires constituent un meilleur investissement pour le développement que ceux qui servent à accueillir des utilisateurs finals dans des institutions de pays donateurs. En termes de logistique de formation et d'éducation, le développement institutionnel et la formation de formateurs optimisent l'utilité des fonds consacrés à l'assistance technique.

16. La formation de formateurs doit toutefois englober, outre les compétences techniques et pédagogiques, l'amélioration de la gestion et les moyens d'élargir et de réactualiser la base de connaissances de l'éducation et de la formation.

17. Les transports maritimes sont probablement l'un des secteurs économiques où le développement technologique, l'innovation commerciale, l'organisation des marchés, les politiques de privatisation, de libéralisation et de protection de l'environnement, et les technologies de l'information et de la communication suscitent continuellement et rapidement une demande de nouvelles compétences, et d'actualisation des anciennes compétences. D'où la nécessité de suivre l'évolution du secteur au niveau international pour s'assurer que les programmes d'éducation et de formation conservent toute leur validité.

18. En raison de la place qu'ils occupent dans la gestion de la chaîne d'approvisionnement à un niveau mondial et de leur importance pour le commerce international, les transports maritimes sont un élément particulièrement sensible de la mécanique du développement. Bien organisés, ils peuvent beaucoup contribuer au développement économique et social; dans le cas contraire, les conséquences peuvent être extrêmement préjudiciables.

19. Ainsi, une lourde responsabilité repose sur les épaules de ceux qui ont pour mission d'éduquer et de former la main-d'œuvre dans les secteurs du commerce et des transports maritimes. Un petit nombre de conditions fondamentales doivent être remplies, auxquels renvoient les critères d'évaluation examinés plus haut: pertinence, efficacité, efficience, impact et durabilité.

20. À l'origine, le programme Trainmar figurait parmi les programmes pionniers en la matière. L'UIT, l'OMI, l'OIT et d'autres ont lancé des programmes similaires dans les années 70 et 80. La résilience et la durabilité des institutions qui ont ainsi été créées dans les pays bénéficiaires semblent dans tous les cas avoir dépendu de la capacité de conserver un personnel local et d'en actualiser les compétences, et de maintenir la pertinence du programme d'enseignement.

## **2.1 Finalité, stratégie générale et portée du programme Trainmar**

21. La finalité du programme Trainmar était initialement, et elle l'est encore, de créer durablement dans les pays en développement une capacité de formation de cadres et de personnel d'exploitation dans le secteur maritime.

22. Les principales mesures stratégiques appliquées à cette fin étaient et sont encore aujourd'hui les suivantes: fourniture d'un cadre pédagogique permettant de déterminer les besoins en matière de formation et de concevoir des cours; fourniture d'un cadre pédagogique et d'outils pédagogiques de base pour la diffusion des cours; formation d'instructeurs locaux à l'application de la méthode Trainmar, à savoir: application des principes définis pour la conception, l'adaptation et la diffusion des cours; élaboration d'un programme de cours génériques pouvant servir de base à l'adaptation et à l'application de la formation au niveau local; création d'un réseau mondial de centres Trainmar pour la formation dans le secteur maritime en application de la méthode Trainmar; création d'une «Équipe centrale d'appui» à la CNUCED pour faciliter la circulation de l'information, des cours et du matériel pédagogique entre les membres du réseau; et appui aux centres Trainmar sous la forme de conseils pédagogiques et techniques.

23. L'objectif de Trainmar ainsi que les mesures stratégiques mises en œuvre semblent correspondre idéalement aux principes de logistique, d'éducation et de formation préconisés dans l'introduction du présent chapitre. La portée du programme semble avoir été moins évidente. C'est aussi le cas pour ce qui est de la définition d'étapes pour la réalisation des objectifs stratégiques et l'élaboration d'un plan global visant à garantir la durabilité du réseau en tant que tel ainsi que des centres - dans l'hypothèse où le programme serait à un moment donné considéré comme achevé, tous ses objectifs ayant été atteints. Les activités Trainmar étaient initialement concentrées sur l'exploitation et la gestion portuaires. Dans certains centres du réseau, les activités ont depuis été plus ou moins élargies, et certaines activités de formation aux activités portuaires font désormais l'objet du programme («Port Certificate»). Pour ce qui est de la durabilité du réseau et des centres, aucune stratégie spécifique et aucun calendrier n'ont été élaborés en vue de mettre un terme au programme une fois les objectifs atteints. Les mesures stratégiques générales indiquées plus haut ont été détaillées dans différents «plans d'action». Le premier de ces plans, au cours de la période visée dans la présente évaluation, a été établi en 1990<sup>12</sup>. Le deuxième a été le résultat<sup>13</sup> d'une initiative de l'Équipe centrale d'appui et d'un certain nombre de consultants Trainmar extérieurs en 2000, en partie financée par la Société allemande pour la coopération technique<sup>14</sup>.

## 2.2 Organisation

24. Trainmar est organisé en réseau de centres nationaux et régionaux Trainmar, bénéficiant du soutien de l'Équipe centrale d'appui du secrétariat de la CNUCED. La coopération au sein du réseau, ainsi que le fonctionnement des centres, sont régis par la charte Trainmar.

### 2.2.1 La Charte Trainmar

25. La Charte Trainmar a été approuvée par «les membres» en février 1992<sup>15</sup>. Elle est annexée aux accords d'adhésion au programme Trainmar, conclus entre la CNUCED et les centres Trainmar, et en fait partie, c'est-à-dire qu'elle a force obligatoire pour les signataires. Elle est assortie d'une note stipulant que «rien dans les présentes règles ne doit être interprété comme limitant les règles, privilèges et immunités de l'Organisation des Nations Unies». Il n'a pas été possible d'établir dans quelle mesure cette Charte avait été ajoutée aux accords d'adhésion signés avant 1992. Toutefois, étant donné qu'elle a été adoptée par tous les membres en 1992, on peut considérer qu'elle s'applique à tous les membres du réseau, y compris l'Équipe centrale d'appui.

26. La Charte régit les activités au sein du réseau, ainsi que les conditions d'adhésion. En résumé, ses principales dispositions sont les suivantes:

- ?? Le secrétariat de la CNUCED, avec son Équipe centrale d'appui, est le «centre névralgique» du réseau. Sa tâche principale est d'assurer des contacts réguliers, un appui et «l'expansion du réseau»;
- ?? Il existe deux catégories de membres: les membres à part entière et les membres associés. Les obligations des membres à part entière sont notamment les suivantes: respecter les règles du programme Trainmar; disposer d'une équipe de concepteurs de cours qualifiés; élaborer des cours, *et les actualiser*; et verser des contributions financières. Quelques centres s'acquittent de tâches supplémentaires et sont qualifiés de centres experts (on parle maintenant de centres régionaux); les membres de pays industrialisés sont appelés «centres d'appui». Il est expressément stipulé qu'ils «ne peuvent passer d'arrangements commerciaux ou solliciter un soutien financier du réseau»;
- ?? Les obligations des membres à part entière sont notamment les suivantes: mettre à la disposition du secrétariat de la CNUCED, pour que tous les membres puissent les utiliser, les matériels pédagogiques élaborés dans le cadre du programme de travail»; «détacher périodiquement des instructeurs sans demander d'autres contributions financières que le versement de faibles honoraires, approuvés par le secrétariat de la CNUCED»; «verser les cotisations prescrites» (voir plus loin).  
Peuvent devenir membre associé des organisations qui ne sont pas encore en mesure de satisfaire à toutes les obligations incombant à un membre à part entière; les membres associés doivent toutefois verser une cotisation. Les cotisations, des membres à part entière et des membres associés doivent être versées aux centres régionaux (centres experts ou secrétariats). Elles peuvent être utilisées pour financer certains coûts de l'Équipe centrale d'appui. Le montant des cotisations est arrêté à un niveau régional. Les cotisations des centres d'appui (c'est-à-dire des centres de pays

industrialisés) sont versées à l'Équipe centrale d'appui, et leur montant peut être négocié au cas par cas avec les contributeurs. Il est prévu des secrétariats régionaux ainsi que des assemblées annuelles régionales; une assemblée générale de tous les membres doit avoir lieu au minimum tous les trois ans.

27. Deux aspects de la Charte méritent d'être soulignés: tous les participants doivent avoir accès aux matériels et à l'information dans des conditions non commerciales; la participation des «centres d'appui» des pays industrialisés ne doit pas donner lieu à des transactions commerciales. Cet aspect est examiné plus avant au chapitre 3, à propos de la «durabilité». Il apparaît, d'après les entrevues réalisées avec des responsables de centres Trainmar et des experts extérieurs, que les prescriptions de la Charte sont appliquées avec plus ou moins de flexibilité.

### 2.2.2 Organisation du réseau

28. Les incertitudes quant au statut de certains centres et l'absence de répertoire des accords font qu'il est difficile de donner une description précise du réseau Trainmar. D'après les éléments d'information disponibles, la situation serait la suivante: il existe huit régions Trainmar<sup>16</sup>: Afrique de l'Est, Afrique de l'Ouest, Afrique lusophone, Afrique du Nord, Asie et Pacifique, Caraïbes, Amérique centrale, Amérique du Sud. Toutefois, la désignation et le nombre des régions semblent avoir varié au cours de la période sur laquelle porte la présente évaluation. En outre, les «centres régionaux» sont parfois appelés «centres experts» ou «secrétariats régionaux». Dans le présent rapport, l'expression «centre régional» sera utilisée, puisque c'est celle qui a le plus souvent été rencontrée au cours des visites sur le terrain et des entrevues.

29. La liste actuelle de l'Équipe centrale d'appui comprend 43 centres<sup>17</sup>. Dans certains pays, il existe plus d'un centre – par exemple, il en existe trois en Inde<sup>18</sup>. Le tableau ci-après indique la répartition dans le temps de l'adhésion de centres au réseau Trainmar:

**Tableau 1: Centres ayant adhéré au réseau Trainmar<sup>19</sup>**

	Avant 1990	1990-1992	1993-1994	1995-1996	1997-1998	1999-2000
Nombre de centres	24	9	4	1	2	3

30. Ce tableau illustre une tendance à la baisse. Plus de 55 % des centres ont adhéré au cours des dix premières années du programme Trainmar, plus de 32 % au cours de la première moitié de la période d'évaluation et le reste, environ 12 %, pendant la seconde moitié des années 90<sup>20</sup>.

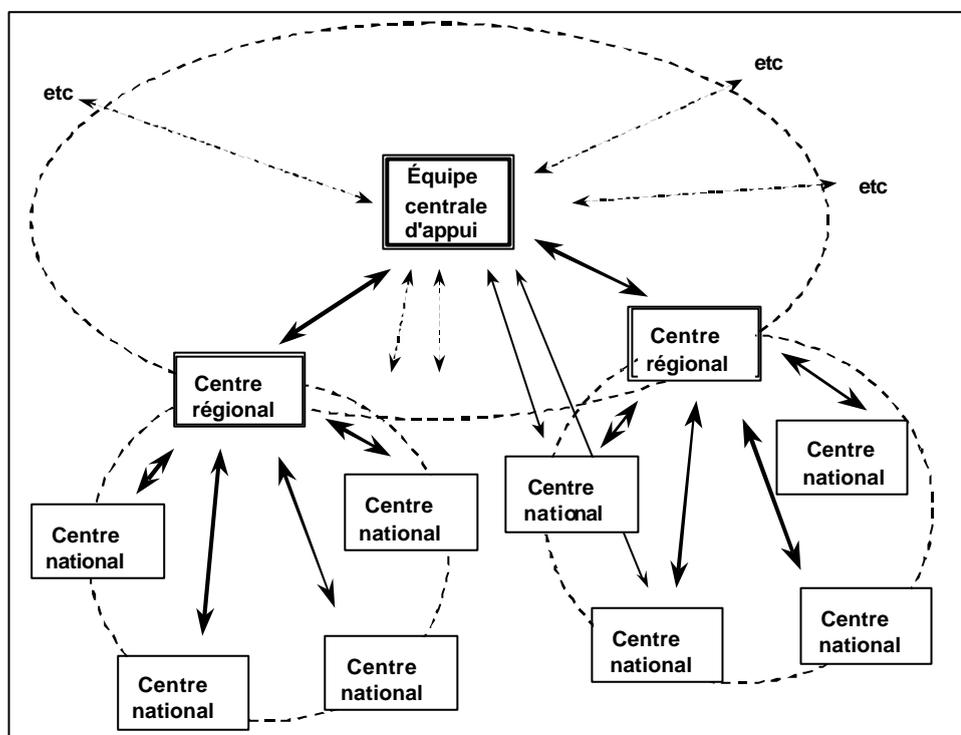
31. La diminution du nombre d'adhésions peut en partie s'expliquer par une «saturation du marché». Mais si l'on considère que le «marché» est constitué par plus de 200 pays à travers le monde, il semble raisonnable de rechercher une explication pouvant tenir à trois autres facteurs également: Trainmar ne coïncide plus avec les besoins des pays comme ce pouvait être le cas initialement; Trainmar n'est pas nécessairement la meilleure option en matière de formation aux activités et à la gestion maritimes, par rapport au nombre croissant d'autres moyens d'éducation et de formation disponibles; Trainmar manque de «visibilité» – par exemple, par manque d'information sur les incidences positives des résultats obtenus par les centres existants.

32. Pendant les années 90, diverses tentatives ont été faites pour mettre en place un réseau européen qui aurait complété les réseaux existant dans les pays en développement, et fourni des ressources et un appui matériel ainsi qu'un accès aux connaissances et aux compétences disponibles auprès des milieux économiques et industriels européens.

33. Au début de 2001, il n'existait pas de réseau européen proprement dit, même si à un moment donné, quatre ports et établissements de formation dans différents pays européens ont fourni un appui à Trainmar<sup>21</sup> – par exemple, concernant le cabotage, qui a depuis été mis à profit dans un contexte européen. Les centres européens ont toutefois activement participé au programme «Port Certificate» de la CNUCED dans les pays en développement.

Structure du réseau:

**Figure 2: Principes du réseau Trainmar**



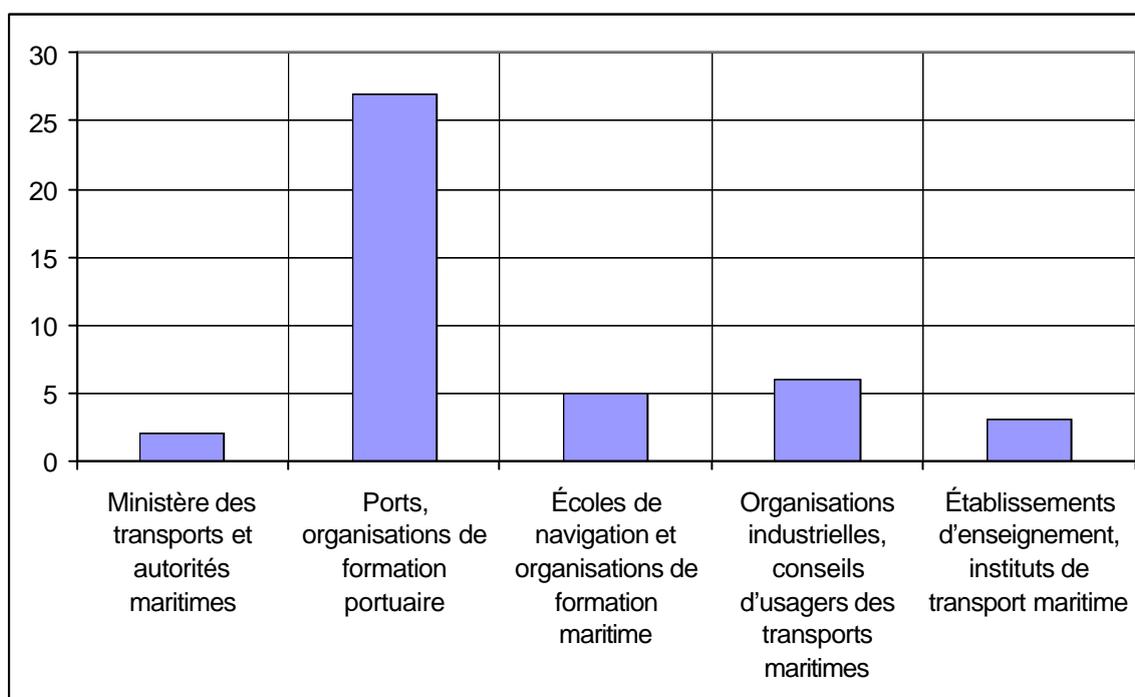
34. Le réseau est structuré de façon hiérarchique, avec une organisation verticale allant de l'Équipe centrale d'appui aux centres régionaux, puis aux centres nationaux. Il n'encourage guère les communications latérales entre les centres et implique une prépondérance des échanges entre chaque centre régional et les centres nationaux qui lui sont rattachés. L'Équipe centrale d'appui est toutefois censée entretenir des lignes de communication avec tous les centres. Cette structure peut se comprendre d'un point de vue historique, mais elle est peu propice à une libre circulation de l'information et du matériel pédagogique entre tous les centres du réseau, ainsi qu'à un accès aisé aux conseils dont les centres moins expérimentés peuvent avoir besoin de la part des centres plus expérimentés, indépendamment de leur situation géographique.

35. Il est important de noter une tendance à une plus grande flexibilité en ce qui concerne ce dernier point. L'Association Trainmar pour l'Amérique du Sud (ATAS)<sup>22</sup>, notamment, mène des activités dans d'autres régions et, par exemple, fournit un appui à des activités Trainmar en Europe orientale. Il faut aussi relever un développement inégal du réseau au niveau mondial. Certains réseaux régionaux bénéficient de synergies de réseau, d'autres non. Les réseaux régionaux latino-américains ont développé leurs échanges et leur coopération au niveau régional, tandis que dans d'autres régions, cette coopération fait défaut. Les renseignements recueillis montrent que, pour tous les réseaux et les centres, les communications avec l'Équipe centrale d'appui sont généralement peu fréquentes ou inexistantes, et ce plus particulièrement pour les deux ou trois dernières années de la période considérée aux fins de l'évaluation.

### 2.2.3 Les centres

36. En ce qui concerne leur rattachement institutionnel, la situation pour les 43 centres Trainmar répertoriés est la suivante:

**Figure 3: Rattachement institutionnel des centres Trainmar**



37. On observe une forte prépondérance de centres rattachés à des ports, des autorités portuaires et des instituts de formation dans les ports – 27 sur 43 centres de la liste de l'Équipe centrale d'appui. Cela tient probablement à la concentration initiale du programme Trainmar sur la gestion portuaire. Quelques-uns de ces centres souhaiteraient élargir leurs activités, mais les moyens techniques et les compétences leur font défaut. Les autres centres se répartissent entre divers établissements d'éducation et de formation, écoles de navigation et organisations industrielles, par exemple conjointement avec des conseils de chargeurs (utilisateurs des transports maritimes). La figure 3 représente les 43 centres Trainmar de la liste de l'Équipe centrale d'appui, mentionnée au chapitre 2.2.2. En Amérique latine, il existe toutefois trois importantes organisations sous-régionales Trainmar, qui ne figurent pas parmi ces 43 centres.

L'ATAS présente un profil particulier en ce sens qu'il s'agit d'une *association* regroupant des centres Trainmar sud-américains et des individus. Elle est enregistrée en tant qu'entité juridique, sise à Montevideo, et a pour objectif de promouvoir les activités Trainmar – et de fournir les services correspondants – dans le «cône austral de l'Amérique latine». Elle fournit cependant aussi des services à l'extérieur de cette sous-région. Bien qu'organisation à but non lucratif, l'ATAS fonctionne sur la base d'un budget où dépenses et recettes doivent s'équilibrer. Elle représente un cas intéressant de durabilité. Ailleurs en Amérique latine, il existe une organisation régionale pour les Caraïbes (située à La Havane) et une autre pour l'Amérique centrale (COCATRAM, située à Managua).

38. Il est également intéressant de noter que les centres de plusieurs pays – Trinité-et-Tobago, Cuba, Mexique, République dominicaine, Colombie et Panama – ont juridiquement été enregistrés en tant que «associations», «fondations», ou «organisations privées à but non lucratif» Trainmar, dans un souci d'exploitation commerciale. Les organisations Trainmar enregistrées en Amérique du Sud s'efforcent de commercialiser leurs produits de formation, comme on peut le voir, notamment, d'après leurs sites Web. Leurs cours sont issus à la fois du réseau Trainmar et d'une conception indépendante, par exemple de projets d'assistance technique exécutés en coopération directe avec les centres, avec une participation symbolique de l'Équipe centrale d'appui. Dans le cas d'un centre en particulier, qui est également censé être un centre ou secrétariat régional, le port de tutelle (Jahor, en Malaisie) fonctionne dans des conditions totalement commerciales depuis qu'il a été privatisé. Il poursuit une stratégie commerciale qui ne prévoit pas d'apporter un appui à un centre Trainmar. Il ressort des renseignements recueillis à l'occasion d'entrevues dans les pays visités par l'équipe d'évaluation que les autorités gouvernementales compétentes n'ont en règle générale pas été activement associées au choix du rattachement institutionnel des centres Trainmar; tel a été le cas en Malaisie, ainsi qu'en Roumanie<sup>23</sup>.

39. La plupart des centres étant localisés dans leur organisation de tutelle, ils ne sont pas considérés comme des entités économiques autonomes dotées d'une comptabilité propre. Il est donc difficile, voire impossible, de distinguer les coûts et les recettes, au niveau de chaque centre, qui concernent les seules activités Trainmar. Il en va de même pour le barème des prix appliqués aux activités des centres. Les frais de participation demandés aux stagiaires sont presque toujours subventionnés sur les frais généraux de l'organisation. La raison en est souvent que les employeurs des stagiaires ou participants versent des contributions financières à l'institution de tutelle du centre, et s'attendent donc à bénéficier en retour de certains services à moindres frais ou gratuitement.

40. Le niveau d'activité des centres varie considérablement, certains n'ayant diffusé aucun cours ces dernières années, d'autres exécutant des programmes relativement chargés. Dans presque tous les cas, les renseignements recueillis montrent que les centres diffusent à la fois des «cours Trainmar» et d'autres cours. Ces «autres cours» proviennent généralement de sources extérieures au réseau Trainmar, ou correspondent à des cours élaborés par les centres sans que soit nécessairement strictement appliquée la «méthode Trainmar».

41. D'après les entrevues réalisées et les réponses au questionnaire, les centres expliquent généralement l'absence de cours Trainmar dans leurs activités par le manque de communication avec l'Équipe centrale d'appui, l'obsolescence du matériel Trainmar et la difficulté à se tenir informé de l'évolution des activités maritimes. Certains centres soulignent la difficulté qu'ils ont

à obtenir des cours et du matériel pédagogique auprès d'autres centres à des prix raisonnables. Les centres où des entrevues ont été réalisées insistent presque toujours – parfois en se référant aux dispositions de la Charte Trainmar – sur la nécessité de mesures de soutien de la part de l'Équipe centrale d'appui ou d'autres sources au sein du réseau Trainmar.

42. Il semble ressortir de l'information disponible que les centres qui ont la plus forte activité de conception, d'adaptation et de diffusion de cours sont ceux qui reçoivent les plus fortes contributions en appui extérieur sous la forme d'une assistance technique extrabudgétaire. Cela vaut tout particulièrement pour les réseaux latino-américains, qui reçoivent de façon suivie une importante aide extérieure dans le cadre de projets qui, s'ils sont souvent initialement encouragés par l'Équipe centrale d'appui, sont le plus souvent exécutés comme s'il s'agissait de projets bilatéraux, entre les donateurs et les centres.

#### 2.2.4 Équipe centrale d'appui

43. Le rôle de l'Équipe centrale d'appui est décrit dans de nombreux documents et plans d'action – par exemple, à l'annexe 9 du document intitulé «Supporting documentation»<sup>24</sup> qui récapitulent en général les obligations découlant de la Charte Trainmar, notamment: maintenir la participation des centres et favoriser leur développement; superviser l'élaboration et le perfectionnement des cours; approuver et diffuser de nouveaux cours; publier de la documentation, notamment des bulletins d'information et des catalogues de cours; étudier et diffuser des informations techniques et pédagogiques; servir d'intermédiaire; appuyer le réseau, notamment la recherche de fonds et les activités des conseillers régionaux; diriger la mise en œuvre du ou des plan(s) d'action; concevoir, promouvoir et exécuter des projets financés par des sources extérieures; et organiser les contributions de la CNUCED.

44. Pour s'acquitter de toutes ses tâches, l'Équipe centrale d'appui devrait être dotée de ressources suffisantes, d'un système de gestion efficace et d'effectifs équilibrés comprenant du personnel qualifié.

45. Des qualifications seraient nécessaires dans les domaines suivants: *administration générale* (définition d'objectifs et d'étapes, planification de mesures stratégiques permettant d'atteindre ces objectifs, estimation des coûts et élaboration de budgets, financement, exécution et contrôles); *pédagogie* (formation théorique et aptitude à l'élaboration et à la diffusion de cours, bonne connaissance des orientations et des systèmes d'enseignement et de formation); *expérience et connaissance techniques* (échanges et commerce, logistique commerciale et mondiale, technologie, exploitation, organisation, économie et activités commerciales du transport maritime).

46. Toutes ces qualifications ne pouvant être exigées d'un seul individu, l'Équipe centrale d'appui doit posséder, collectivement, les compétences requises ou pouvoir y avoir accès au sein d'autres départements de la CNUCED. D'où l'importance que revêt la composition de cette équipe à différents niveaux, les compétences et les aptitudes relationnelles jouant notamment un rôle important. Il ne serait pas possible de demander à des experts extérieurs de fournir les contributions requises dans le cadre d'une approche holistique des stratégies de la CNUCED et du programme Trainmar. Au cours des dernières années, l'Équipe centrale d'appui aurait été constituée de quatre personnes, à savoir trois permanents et un consultant recruté dans le cadre de contrats à court terme successifs pour lesquels des sources de financement ad hoc devaient

être trouvées à intervalles rapprochés. Le personnel permanent est composé de deux administrateurs et d'un agent des services généraux. La définition d'emploi du poste d'agent des services généraux fait expressément référence aux activités Trainmar, contrairement à celle des deux postes d'administrateurs<sup>25</sup>.

47. Le tableau ci-après illustre l'évolution réelle des effectifs en année-personne depuis 1990:

**Tableau 2: Effectifs de l'Équipe centrale d'appui en année-personne depuis 1990**

1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
3,0	3,5	4,5	4,5	3,0	3,5	3,5	3,0	3,0	2,5	3,5

48. En 1999 et 2000, le chef de l'équipe centrale d'appui n'exerçait ses fonctions qu'à mi-temps – ce qui correspond à 0,5 année-personne car il était aussi responsable de la Section de la mise en valeur des ressources humaines le reste du temps. Jusqu'en 1997, un membre de l'Équipe centrale d'appui faisait office de «conseiller pédagogique».

49. Si l'on compare le tableau 2 au tableau 1, on note l'absence de lien direct entre le nombre de centres faisant partie du réseau et les effectifs de l'Équipe centrale d'appui. En outre, le personnel de l'Équipe centrale d'appui ne possède pas nécessairement les compétences décrites plus haut. La répartition des tâches s'est faite essentiellement selon des critères géographiques: Amérique latine, Asie, Afrique. Pour s'acquitter de sa mission, chaque personne aurait donc dû posséder des qualifications plus étendues que si les tâches avaient été réparties au niveau mondial en fonction des compétences de chacun. Les évaluateurs tiennent à souligner que les observations formulées sur l'Équipe centrale d'appui ne constituent en aucun cas une critique des personnes la composant, mais mettent en cause un système qui ne fait pas suffisamment concorder les compétences du personnel et les effectifs avec les tâches à exécuter.

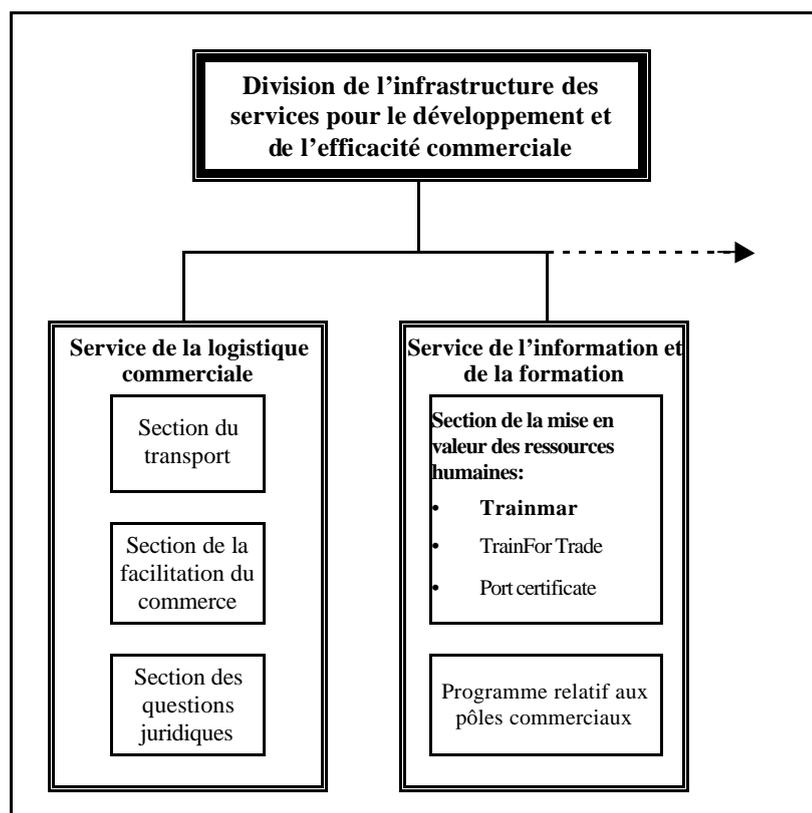
50. Les ressources que le budget général alloue à l'Équipe centrale d'appui permettent de financer des postes et un montant très modeste de frais de voyage, ce qui est clairement insuffisant compte tenu des tâches à exécuter. En conséquence, des membres de l'Équipe centrale d'appui ont été contraints de rechercher des fonds ad hoc pour financer certains projets, notamment leurs propres activités au sein de l'Équipe. Bien que l'élaboration de projets ad hoc, activité qui fait partie du mandat de l'Équipe centrale d'appui et qui a joué un rôle important dans le développement de plusieurs centres et réseaux régionaux Trainmar soit jugée positive, elle rend d'autant plus difficile une gestion stratégique et systématique. Il existe un «danger» réel ou un «risque» que la pertinence et l'impact du programme en soient affectés, les projets d'assistance technique généreusement financés par des pays donateurs ne correspondant pas nécessairement aux priorités et aux besoins généraux de Trainmar.

51. Compte tenu de ce qui précède, une attention prioritaire doit être accordée à l'organisation interne du secrétariat de la CNUCED et à la mise en place d'une coordination horizontale.

52. L'Équipe centrale d'appui de Trainmar fait partie de la Section de la mise en valeur des ressources humaines, qui relève du Service de l'information et de la formation de la Division de l'infrastructure des services pour le développement et de l'efficacité commerciale.

53. Les relations qui existent entre ces diverses unités administratives et avec la Section du transport du Service de la logistique commerciale, au sein de la Division de l'infrastructure des services pour le développement et de l'efficacité commerciale, sont illustrées dans la figure 4 ci-dessous.

**Figure 4: L'Équipe centrale au sein de la CNUCED**



54. C'est la Section de la mise en valeur des ressources humaines qui devrait posséder les compétences générales nécessaires à la gestion du programme Trainmar et assurer sa coordination avec les autres programmes. Il semble que cela n'ait pas été le cas au cours des dernières années: la section n'a pas été en mesure de fournir un appui technique et pédagogique à Trainmar ni d'assurer la coordination avec les autres programmes. Le manque de compétences techniques et pédagogiques au sein de l'Équipe centrale d'appui et dans les autres unités du secrétariat a été partiellement comblé par les services de consultants<sup>26</sup> auxquels il a été fait appel en sus des experts engagés pour les programmes d'assistance technique. Si quelques-uns des contrats honorés (de 1994 à 1997) avaient été conclus avec les quatre centres de documentation existant en Europe, la grande majorité des contrats concernait des consultants – 150 contrats signés avec 73 personnes différentes. Cela peut sembler raisonnable, mais il convient de noter que quelques consultants semblent assez souvent être recrutés et revenir pour des périodes relativement longues, s'étendant sur plusieurs mois.

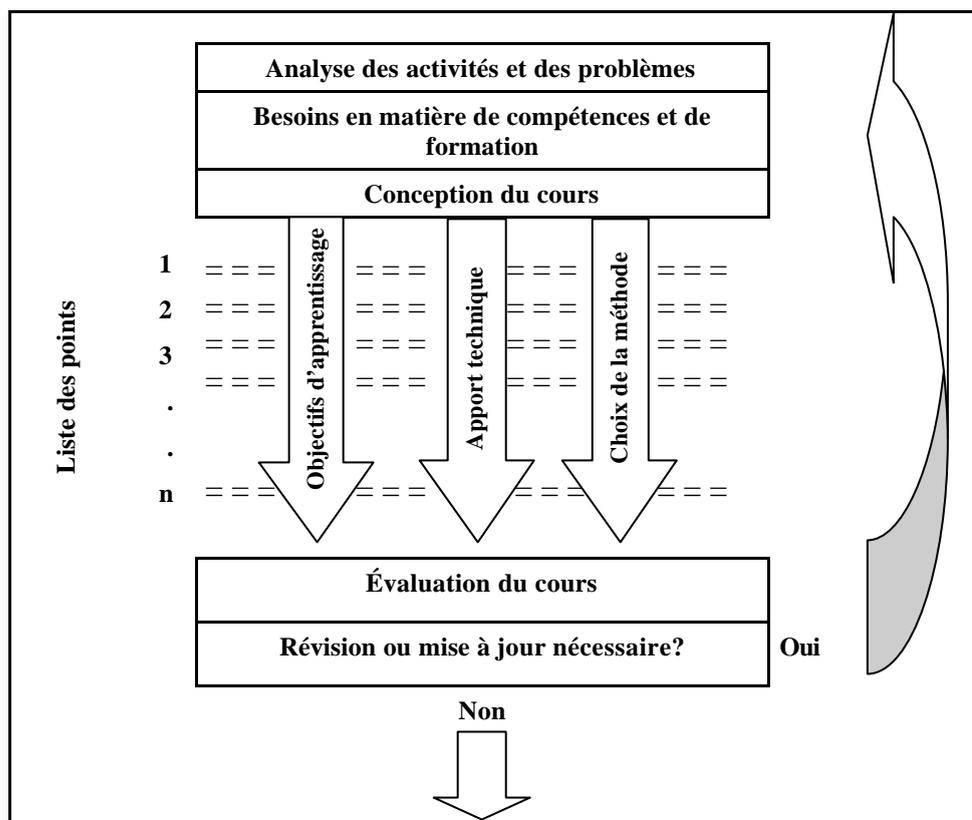
### 2.3 Le modèle pédagogique

55. Le modèle pédagogique, c'est-à-dire la méthode Trainmar, repose sur des principes pédagogiques de formation et d'apprentissage qui ont fait leurs preuves et qui sont largement reconnus. Son originalité est de réunir tous ces principes dans une structure globale et de les présenter sous forme de «directives» facilement compréhensibles. Le concept Trainmar prévoit la formation systématique d'instructeurs aptes à concevoir et à dispenser des cours élaborés conformément à ces principes.

56. La méthode Trainmar est décrite dans deux ouvrages exposant des directives concernant le développement de la formation (Training Development Guidelines)<sup>27</sup> et la gestion de la formation (Training Management Guidelines)<sup>28</sup>. Elle comprend trois autres cours destinés aux centres de formation<sup>29</sup>. Elle se décompose en trois étapes principales: analyse, élaboration et mise en œuvre. La phase d'analyse comprend la définition des besoins et des groupes ciblés. La phase d'élaboration comprend la définition des objectifs d'apprentissage et le choix des méthodes de formation, la phase de mise en œuvre portant sur la diffusion et sur le suivi des cours.

57. La démarche Trainmar est illustrée de manière plus détaillée sous la forme d'un graphique, à la figure 5 ci-après.

**Figure 5: Le modèle pédagogique**



58. L'idée générale est que le besoin de formation découle de l'analyse des activités, de l'efficacité du personnel et des problèmes dans un secteur industriel donné. Si les problèmes ont pour origine les lacunes du personnel, les besoins de formation sont traduits en «objectifs d'apprentissage». Il s'agit d'objectifs de formation dans la mesure où ils décrivent ce que les stagiaires seront en mesure de faire après leur formation. Des cours conformes aux «objectifs d'apprentissage» sont ensuite élaborés; ils comprennent des méthodes d'enseignement (conférences, devoirs, etc.) qui aiguisent les compétences et la motivation, ainsi que des exposés contenant les connaissances requises dans chaque matière. Dans le modèle Trainmar, les stagiaires sont systématiquement évalués de diverses manières au cours de leur formation, afin de déceler leurs lacunes et de les combler. De l'avis général, cette méthode permet de dispenser une formation efficace répondant aux besoins professionnels des stagiaires. Les cours Trainmar la suivent à la lettre. Conçus pour être dispensés par un grand nombre d'instructeurs, ils comprennent en général un manuel destiné aux participants, des directives précises destinées aux instructeurs et du matériel pédagogique (transparents, etc.), cela garantit une uniformité dans la qualité de l'enseignement tout en permettant aux instructeurs d'adapter le cours au contexte local.

59. Dans la méthode Trainmar, la qualité de l'ensemble des cours élaborés à Genève et dans les centres Trainmar doit être certifiée par l'Équipe centrale d'appui (sur les plans pédagogique et technique).

60. Pour être efficace, la méthode Trainmar doit permettre de former des instructeurs et de les conserver. Les cours doivent aussi être évalués et mis à jour pour s'assurer qu'ils restent pertinents dans le secteur industriel visé (voir la figure 5).

61. Étant donné que les secteurs tels que le transport maritime et les activités portuaires connaissent des mutations permanentes sur les plans technologique, organisationnel et commercial, dans un monde où les structures sociales et politiques changent rapidement, l'évaluation et la validation des cours - ainsi que l'actualisation des compétences des instructeurs - doivent aussi être continues. Sinon, tout système, si formidable soit-il, peut finir par enseigner des absurdités! Dans ce contexte, il est important que les paramètres de l'apprentissage évoluent aussi en permanence, car la structure et l'implantation des groupes ciblés évoluent, de même que la manière dont les organisations et les individus assimilent les connaissances. Il s'ensuit que le modèle pédagogique doit lui-même être mis à jour. Trainmar est vulnérable sur ce point. En effet, la modernisation des cours et l'actualisation des compétences des formateurs grèvent les ressources des centres et de l'Équipe centrale d'appui.

62. Il ressort en général des entretiens réalisés auprès des centres, de leurs instructeurs, des employeurs et des stagiaires que la méthode Trainmar est considérée comme rigide. La plupart des centres sont contraints de s'en démarquer pour concevoir, adapter et diffuser des cours. Cela est souvent dû au fait que le niveau de développement social et économique des pays participants au réseau Trainmar est très variable.

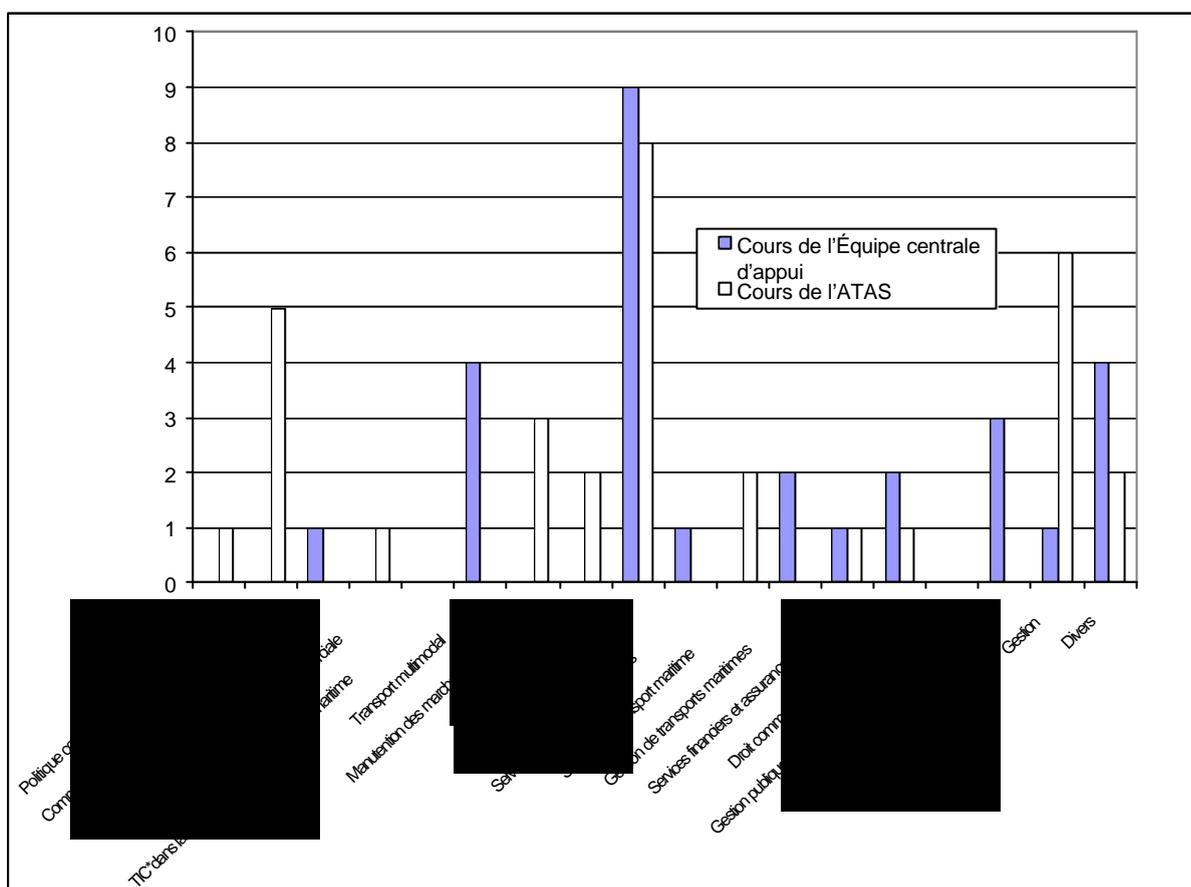
## **2.4 Programme d'enseignement**

63. Quatre types de cours sont dispensés dans le réseau Trainmar: 1) des cours élaborés pendant les phases initiales du programme, avec l'appui du PNUD et d'autres concours extrabudgétaires (28 cours techniques, en sus des 3 cours pédagogiques); 2) des cours élaborés

dans les centres de formation régionaux et nationaux, conformément à la méthode Trainmar, la plupart du temps dans le cadre de projets d'assistance technique ad hoc financés par des pays donateurs (leur nombre n'est pas connu, mais par exemple, 32 cours de ce type étaient dispensés au sein du réseau ATAS en mai 2001; 25 cours environ ont été élaborés au sein du réseau caraïbe, dont 13 sont regroupés dans le cadre d'un programme délivrant un diplôme en logistique du transport); 3) des cours relatifs aux activités portuaires élaborés par l'OIT et dispensés sous licence par l'ATAS (30 cours)<sup>30</sup>; 4) des cours élaborés ou acquis par divers centres, mais qui ne respectent pas nécessairement les normes Trainmar (leur nombre n'est pas connu, mais il est important).

64. La figure 6 illustre les matières couvertes par les 28 cours de l'Équipe centrale d'appui et les 32 autres cours de l'ATAS, dont certaines sont jugées nécessaires et pertinentes dans le cadre de l'enseignement et de la formation dispensés dans le domaine du transport maritime et de la logistique. Le nombre de cours élaborés dans chacune de ces matières est indiqué.

**Figure 6: Matières enseignées dans le réseau Trainmar**



\* TIC = Technologies de l'information et de la communication.

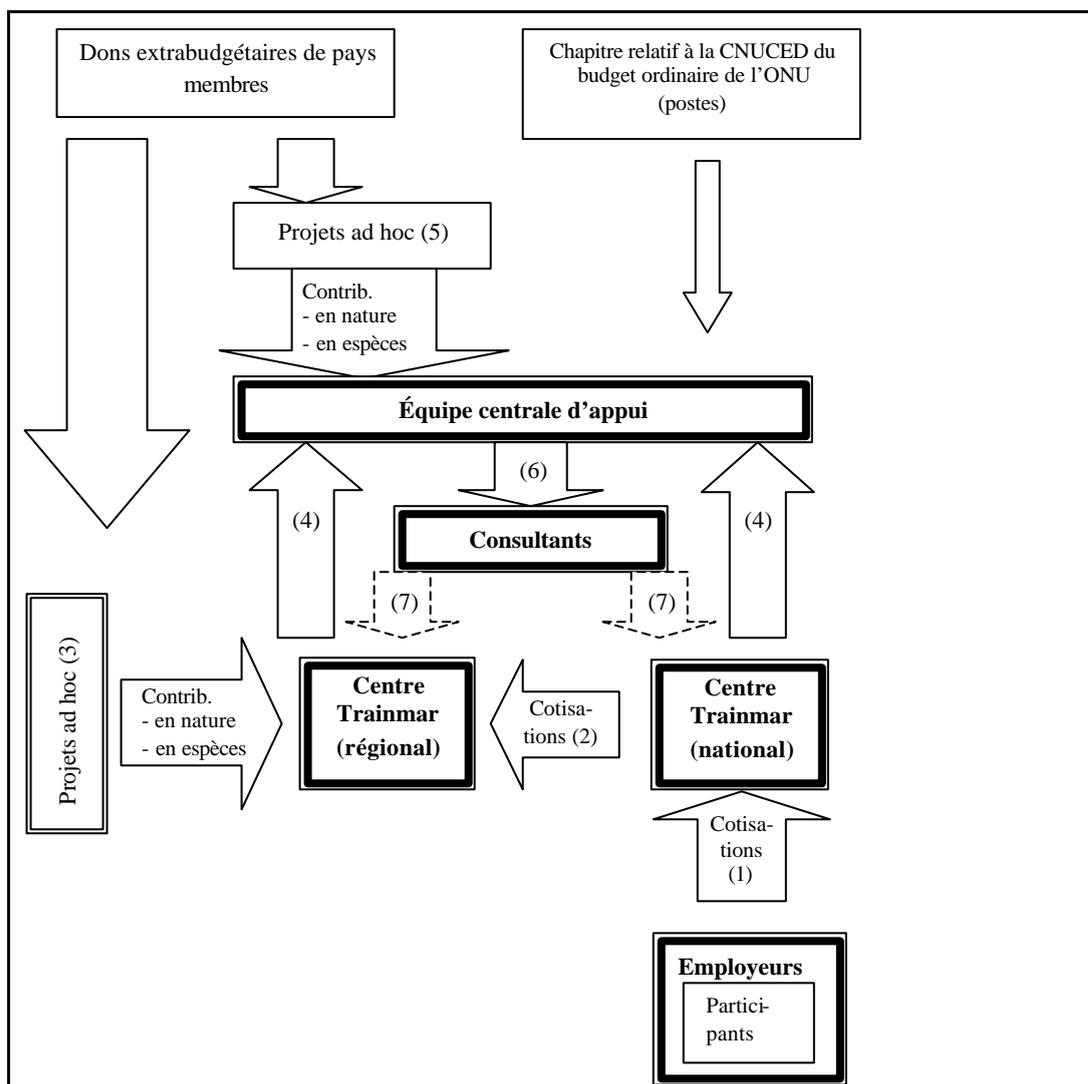
On constate que les activités portuaires sont prépondérantes non seulement dans les cours de l'Équipe centrale d'appui<sup>31</sup>, mais aussi dans les cours plus récents de l'ATAS.

65. On observe toutefois que ces deux catégories de cours, qui portaient à l'origine directement sur les activités portuaires, ont tendance à s'intéresser à d'autres secteurs de la logistique. Cette évolution est conforme aux souhaits des bénéficiaires qui ont répondu au questionnaire et des utilisateurs des services de formation rencontrés à l'occasion des visites de pays. Par ailleurs, la plupart des bénéficiaires estiment que les cours ne sont pas à jour. Ils souhaitent notamment que le programme ne propose pas que des cours de formation, mais dispense aussi un enseignement s'intégrant dans les systèmes d'éducation nationaux et sanctionné par des diplômes officiels.

## **2.5 Situation financière**

66. Il a été difficile, voire quasi impossible, d'évaluer les divers liens financiers existant au sein du réseau Trainmar, et a fortiori d'obtenir des données fiables et pertinentes sur les coûts et les recettes. Cela est dû à l'absence générale de comptabilité systématique concernant les cours, les activités Trainmar des centres nationaux et régionaux ainsi que l'Équipe centrale de la CNUCED. Comme il a été indiqué au chapitre 2.2.3 relatif aux centres Trainmar, les activités Trainmar sont si étroitement liées aux activités de diverses organisations qu'elles ne peuvent faire l'objet d'une comptabilité financière distincte. Cela semble également s'appliquer à l'Équipe centrale d'appui. Il est néanmoins possible de décrire les flux financiers en termes généraux, comme l'illustre la figure 7 ci-après.

**Figure 7: Flux financiers (paiements et contributions) au sein du réseau**



67. Le chapitre relatif à la CNUCED du budget ordinaire de l'ONU couvre les dépenses de personnel relatives aux postes permanents et certains frais de voyage de l'Équipe centrale d'appui. Cette dernière reçoit aussi des contributions au titre de projets ad hoc financés par des fonds extrabudgétaires (5) et des contributions des centres Trainmar couvrant des coûts particuliers (par exemple, des frais de voyage) (4). Des fonds extrabudgétaires financent également les services des consultants auxquels l'Équipe centrale d'appui fait appel (6) pour exercer des activités techniques et pédagogiques au sein du réseau (7). Les activités Trainmar des centres nationaux sont couvertes en partie par les contributions directes et indirectes (1) des participants et de leurs employeurs (voir le chapitre 2.2.3). Des centres nationaux bénéficient aussi de projets ad hoc financés par des dons extrabudgétaires (qui ne sont pas illustrés dans la figure).

68. Les centres régionaux tirent leurs recettes des cotisations versées par les centres nationaux (2)<sup>32</sup>, et des contributions provenant de projets ad hoc (3). Certains centres régionaux profitent aussi de leur rattachement à des organisations plus grandes qui, pour diverses raisons, les subventionnent directement ou indirectement. Certains centres régionaux, voire nationaux, commencent à tirer des recettes de l'utilisation commerciale de produits Trainmar: cours, instructeurs et matériels. Cela est particulièrement le cas en Amérique latine, notamment au sein de l'ATAS, comme il est indiqué au chapitre 2.2.3. Depuis le lancement du programme Trainmar, les projets d'assistance technique ont été une source de financement prépondérante. Ils ont conditionné le développement de Trainmar, qui a été plus marqué dans les régions qui ont reçu l'assistance la plus importante et la plus longue (Amérique latine). Pendant la période considérée, les projets extrabudgétaires ont été financés par des dons de pays donateurs ou de groupements de pays donateurs. Les ports et les organisations faisant partie du réseau régional européen ont fourni une assistance en dépêchant des experts à titre gracieux<sup>33</sup>.

**Tableau 3: Financement des projets Trainmar 1990-2001 (dollars É.-U.)**

1990	1991	1992	1993	1994	1995
882 000	1 115 500	840 500	1 039 500	870 439	1 015 507
1996	1997	1998	1999	2000	2001 (?)
867 694	337 801	880 114	118 546	193 258	314 765

69. De 1990 à 2000, un montant total de **8 160 859 dollars É.-U.** a été consacré à **135** activités et projets différents, soit en moyenne un peu plus de **60 000 dollars É.-U.** par projet, les dépenses effectuées allant de quelques dollars à plusieurs centaines de milliers de dollars.

70. Le tableau 3 permet de faire quatre observations: *premièrement*, les contributions annuelles ont fortement diminué pendant la dernière partie de la période considérée<sup>34</sup>; toutefois, les contributions versées par l'Allemagne au développement du réseau régional d'Amérique du Sud n'ont pas été comptabilisées dans les chiffres du secrétariat; *deuxièmement*, les montants ont varié d'une année sur l'autre, la planification se faisant à court terme; *troisièmement*, conjuguée aux ressources très limitées provenant du budget général, cette situation rend difficile toute planification stratégique à long terme et toute gestion cohérente de la part de l'Équipe centrale d'appui; *quatrièmement*, la diminution et l'instabilité des ressources affectées au réseau par le biais de l'Équipe centrale d'appui de la CNUCED contraindront les centres nationaux et régionaux à redoubler d'efforts pour financer leur propre développement et accroître leurs recettes. Cela les rendra plus viables, mais l'ensemble du réseau risque d'être fragmenté et fragilisé, même après plus de 20 ans de soutien programmé.

## 2.6 Programmes parallèles

71. Le modèle Trainmar, assorti de certaines modifications, a été étendu à d'autres programmes d'assistance technique de la CNUCED. Ainsi, la Section de la mise en valeur des ressources humaines de la Division de l'infrastructure des services pour le développement et de l'efficacité commerciale est non seulement chargée du programme Trainmar, mais aussi du programme TrainForTrade et du projet Port Certificate. De plus, le programme relatif aux pôles

commerciaux relève du Service de l'information et de la formation, tout comme la Section de la mise en valeur des ressources humaines (voir la figure 4). Certaines unités administratives de la CNUCED dispensent également une formation dans leur domaine de compétence. C'est le cas, par exemple, du service de la logistique commerciale (voir la figure 4). Les programmes Trainmar et TrainForTrade et le projet Port Certificate s'insèrent dans le cadre plus large du commerce international et de la logistique globale. Les entités commerciales de ce secteur entretiennent des relations au sein des mêmes chaînes de valeur ou de chaînes analogues et rencontrent des problèmes plus ou moins identiques pour acquérir des compétences. Les activités menées sont essentiellement destinées aux mêmes catégories de pays, confrontés à des difficultés similaires en matière de développement économique et social<sup>35</sup>.

72. Parce qu'ils partagent des objectifs communs (enseignement et formation), ciblent des zones géographiques et des populations comparables, suivent des méthodes et des stratégies analogues et relèvent de la même institution, les programmes de la CNUCED peuvent dégager des synergies dans un grand nombre de domaines: financement, gestion et exécution, rationalisation des coûts – sans parler de la valeur ajoutée que procurerait une approche *globale et intégrée* des besoins de perfectionnement du personnel commercial et logistique. Au cours des missions et des entretiens réalisés aux fins de l'évaluation du programme Trainmar, il a été constaté que les divers programmes de la CNUCED n'entretiennent pratiquement aucune relation entre eux et qu'aucun effort concerté d'information n'est fait à destination des utilisateurs. Cela vaut aussi bien pour les activités du siège de la CNUCED que pour celles qui sont menées sur le terrain. Il existe, au sein du système des Nations Unies, des programmes de formation analogues à ceux de la CNUCED, à savoir: le programme Traintel de l'UIT, le programme Trainair de l'OACI, le programme Trainpost de l'UPU, le programme CC:Train de l'UNITAR et le programme Formation Mer-Côtes de la Division des affaires maritimes et du droit de la mer de l'ONU. Le réseau Train-X est une initiative qui englobe la totalité de ces programmes, y compris Trainmar et TrainForTrade. Coordonné par le PNUD, il vise à promouvoir la coopération interinstitutions dans le but d'améliorer la qualité, l'efficacité et l'efficience de la formation. L'OIT et l'OMI possèdent tous deux des programmes de formation qui recoupent ou complètent ceux de la CNUCED, même si leur configuration et les groupes ciblés sont parfois différents.

73. Les entretiens réalisés aux fins de la présente évaluation ont révélé une méconnaissance presque généralisée des nombreux programmes de formation mis en œuvre par l'ONU, certains interlocuteurs étant même étonnés et agacés par le nombre de «voyages de promotion» organisés par diverses institutions, voire par des services d'une même organisation, sans que les uns soient au courant de l'existence des autres. Certes, pour mettre en place une coordination et une coopération à ce niveau, il faudrait probablement faire appel au réseau des représentants résidents du PNUD, mais les entretiens réalisés montrent que l'Équipe centrale d'appui ne fait guère d'efforts pour informer les bureaux du PNUD des activités Trainmar. Malheureusement, certains bureaux du PNUD considéreraient aussi qu'une assistance dans ce domaine ne serait pas dans leur intérêt.

74. En dehors du système des Nations Unies, un grand nombre d'organisations proposent des programmes d'enseignement et de formation dans les domaines des échanges et du commerce, de la logistique et du transport maritime. Même si les pays en développement peuvent parfois bénéficier de bourses ou d'autres formes d'assistance, les programmes des entités commerciales ont ceci en commun que les droits d'inscription habituellement exigés sont trop élevés pour

de nombreux candidats originaires de ces pays. Dans une certaine mesure, le programme Trainmar s'est servi de ces institutions pour apporter un appui pédagogique et technique. Les possibilités qui s'offrent dans ce domaine sont probablement beaucoup plus grandes que celles qui ont été exploitées jusqu'à présent par l'Équipe centrale d'appui ou par les centres.

## **2.7 Questions juridiques**

75. Dans le cadre de la présente évaluation, le mandat de la CNUCED, les services fonctionnels fournis aux programmes d'assistance technique et l'exploitation commerciale des produits Trainmar soulèvent des problèmes juridiques.

### **2.7.1 Mandat de la CNUCED relatif au programme Trainmar**

76. Dans le Plan d'action adopté à Bangkok en février 2000<sup>36</sup>, la Conférence a notamment chargé la CNUCED de continuer de favoriser la mise en valeur des ressources humaines et de contribuer à la création de réseaux avec des universités et des organismes publics. Elle a précisé que les programmes Trainmar et TrainForTrade peuvent aider les pays à coopérer pour répondre aux besoins de développement. Elle a jugé ensuite que la poursuite de ces programmes était indispensable à l'essor des réseaux, qui constituent une source de formation dans tous les secteurs où la CNUCED œuvre au développement. Même si le secrétariat n'est pas directement mandaté pour mettre en œuvre des programmes dans le domaine du transport maritime, les programmes Trainmar et TrainForTrade sembleraient trouver là leur fondement juridique. Dans le Plan d'action, la Conférence se réfère toutefois expressément à la création de réseaux avec des universités et des organismes publics.

77. Il semblerait découler de ce qui précède que les centres Trainmar devraient au moins être rattachés à des établissements d'enseignement et de formation relevant de systèmes d'éducation nationaux supervisés et contrôlés par les pouvoirs publics, par exemple, par le Ministère de l'éducation, le Ministère des transports, le Ministère du commerce ou des autorités analogues. Il va sans dire qu'un gouvernement pourrait, s'il le souhaitait, classer des organismes privés dans les catégories institutionnelles définies dans le Plan d'action. Cette question pourrait se poser à l'issue des programmes de privatisation en cours dans de nombreux pays. Le point essentiel découlant du Plan d'action adopté à la dixième session de la Conférence serait que le choix et l'approbation de l'implantation institutionnelle des centres Trainmar est une question qui doit être examinée et tranchée par les pouvoirs publics, et que le secrétariat doit s'assurer que les autorités compétentes sont informées et consultées.

### **2.7.2 Services fonctionnels nécessaires à l'assistance technique**

78. Il est entendu, au sein de la CNUCED, que les programmes d'assistance technique ne devraient être menés que si le secrétariat peut fournir l'appui fonctionnel nécessaire<sup>37</sup>. Depuis la suppression de la Division des transports maritimes, le Service de la logistique commerciale de la Division de l'infrastructure des services pour le développement et l'efficacité commerciale<sup>38</sup> comprend une section du transport. Toutefois, les entretiens réalisés avec le personnel du secrétariat montrent qu'il n'y a guère de communication ou de coopération entre cette section et le programme Trainmar. L'Équipe centrale d'appui ne semble pas posséder les compétences techniques nécessaires pour apporter au réseau le soutien requis dans la Charte Trainmar. Elle ne les possédait pas en tout cas au moment de la rédaction du présent document. Il en va de même des compétences pédagogiques générales – au-delà de la maîtrise quelque peu mécanique

de la méthode Trainmar. Ces lacunes ont été comblées par le recours à des consultants extérieurs recrutés directement par l'Équipe centrale d'appui ou dans le cadre de projets d'assistance technique<sup>39</sup>. Dans ce dernier cas de figure, les consultants extérieurs étaient plus souvent placés sous la direction des organismes donateurs que sous celle de l'Équipe centrale d'appui<sup>40</sup>.

### 2.7.3 Exploitation commerciale de Trainmar<sup>41</sup>

79. Les règles qui régissent la coopération de la CNUCED avec les entités privées sont exposées dans un mémorandum du Secrétaire général de la CNUCED<sup>42</sup>. Elles portent sur des questions telles que le choix des partenaires, le détachement de personnel, etc. Concernant l'utilisation du nom et de l'emblème de l'ONU, les directives provisoires font référence à la résolution 92 (7 décembre 1946), dans laquelle l'Assemblée générale interdit expressément que le nom et l'emblème des Nations Unies soient utilisés à des fins autres qu'officielles. La documentation relative au programme Trainmar ou la Charte Trainmar n'abordent pas cette question, qui a toutefois été soulevée dans le cadre d'autres programmes de la CNUCED, par exemple, dans les clauses et conditions relatives aux pôles commerciaux<sup>43</sup>:

«Le pôle commercial n'emploie sous aucune forme le nom, l'emblème ni le cachet officiel de l'Organisation des Nations Unies, de la Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement, ni leur sigle, dans le cadre de ses activités commerciales ou autres.»

80. Il est en outre précisé que:

«Le pôle commercial s'engage à ne pas utiliser les appellations...les marques, les logos, le matériel ou les méthodes de formation y relatifs après la résiliation du présent Accord.»

## 3. ÉVALUATION DES RÉSULTATS

81. Trainmar est un programme complexe et très riche en activités qui entre dans sa vingt-deuxième année. La présente évaluation, qui porte sur les dix dernières années du programme (1990-2000) est, comme toutes les évaluations, une analyse rétrospective qui vise à dégager des orientations pour l'avenir. C'est pourquoi elle accorde plus d'importance à la deuxième moitié des années 90 qu'à la première moitié.

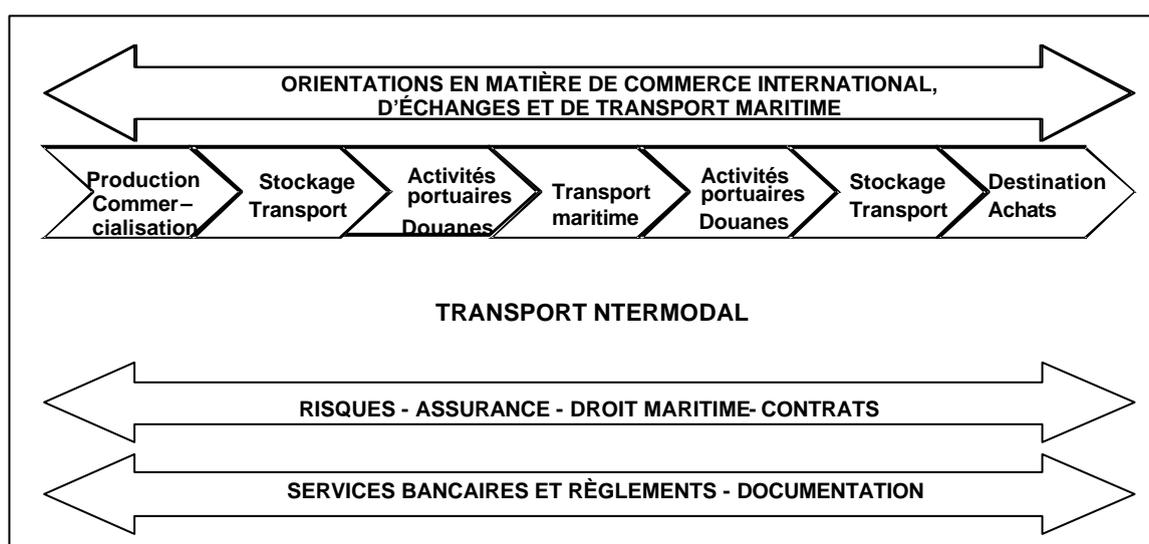
82. Aucune donnée quantifiable n'ayant été systématiquement conservée, la présente évaluation s'est fondée sur un grand nombre d'éléments indirects. Bien que le secrétariat (Équipe centrale d'appui) possède un nombre considérable de rapports sur les projets d'assistance technique mis en œuvre dans le cadre du programme Trainmar et des comptes rendus de réunions consacrées à Trainmar à divers niveaux, il n'y a aucune trace des relations officielles et opérationnelles entretenues avec les centres Trainmar et avec les autorités compétentes dans les pays d'accueil. Il n'existe ni comptabilité financière ni documentation relatives aux activités générales de l'Équipe centrale d'appui; sur les dix années de la période considérée, il n'y avait de rapport annuel que pour deux ou trois années seulement. Des informations sont disponibles sur les mises à jour des cours génériques Trainmar, mais l'emploi de ces cours n'est pas systématiquement consigné au sein des centres Trainmar.

83. Si les observations susmentionnées peuvent être considérées comme critiques à l'égard de la direction de l'Équipe centrale d'appui, il faut ajouter que le personnel de l'Équipe s'est montré extrêmement serviable et s'est efforcé de fournir les renseignements demandés. Compte tenu de la situation décrite plus haut, il a néanmoins fallu avoir largement recours à toutes les pièces justificatives qui ont pu être trouvées ainsi qu'aux observations formulées dans les entretiens et dans les réponses au questionnaire, comme il est expliqué au chapitre 1.1.

### 3.1 Pertinence

84. La pertinence du programme devrait être jugée en fonction des critères suivants: portée du programme d'enseignement; implantation institutionnelle du réseau; niveau des cours. Le concept Trainmar est très pertinent dans le domaine du commerce maritime car il s'efforce de répondre aux besoins de renforcement des capacités dans des secteurs économiques où les qualifications du personnel revêtent une importance particulière. Dans le transport maritime et les activités portuaires, les ratios capital/main-d'œuvre/recettes sont tels qu'une variation marginale de la productivité du personnel a des incidences économiques importantes au niveau microéconomique et macroéconomique. Les entretiens, les réponses au questionnaire, etc., montrent que tous les groupes ciblés jugent le programme pertinent, même si presque tous réclament une mise à jour et une modernisation des cours. L'organisation du commerce et des transports internationaux s'est considérablement transformée au cours des années d'existence du programme Trainmar. Des solutions intégrées sont désormais exigées pour l'ensemble des relations nouées dans les chaînes de valeur commerciales et logistiques. Dans les chaînes de valeur logistiques, des analyses doivent être menées et des décisions doivent être prises concernant les politiques, le droit, l'intermodalisme, les services bancaires et l'assurance, etc. Les compétences nécessaires varient en fonction de l'évolution de l'organisation et des pratiques commerciales. Les spécialistes sectoriels devraient avoir une vue d'ensemble pour prendre des décisions rationnelles.

**Figure 8: Approche multidisciplinaire de la chaîne de valeur**



85. De ce point de vue, le programme d'enseignement de Trainmar manque de pertinence car il privilégie les activités portuaires au détriment des autres secteurs du transport. Même si l'on a noté, par exemple dans le cadre de l'ATAS, une tendance à l'élargissement des matières enseignées, l'image que donne généralement le catalogue Trainmar est celle d'un recueil dépassé de cours ad hoc. Cela vaut particulièrement pour les cours génériques initiaux qui ont été conçus avant 1990 et qui ont fait l'objet, au mieux, d'une légère mise à jour. Au niveau national, de nouveaux cours conçus et adaptés à l'échelon local comblent dans une certaine mesure cette lacune.

86. En général, l'implantation institutionnelle des centres Trainmar ne convient pas à une approche intégrée du transport maritime et du commerce, pas plus qu'elle ne correspond à l'intérêt national général: dans certains cas, les autorités nationales n'ont pas eu la possibilité d'envisager le rattachement plus opportun des centres Trainmar à des établissements d'enseignement et de formation en activité; l'implantation des centres Trainmar dans les ports ou dans les organismes de formation rattachés à ces derniers est fortement privilégiée. Les cours s'adressent aux cadres et au personnel d'exploitation. Certes, ils conservent leur pertinence, mais l'organisation et la gestion des entreprises exige des compétences de plus en plus larges et de plus en plus pointues. Le programme d'enseignement présente encore des lacunes dans ces deux domaines. De plus, il y a une demande accrue de modules d'enseignement et de formation sanctionnés par des diplômes officiels au sein des systèmes d'éducation nationaux. On peut donc dire que le catalogue des cours Trainmar présente deux types de lacune: horizontale – il ne couvre pas assez de matières (voir la figure ci-dessus) – et verticale – il n'est pas suffisamment intégré dans les systèmes d'éducation nationaux (voir le chapitre 2.4).

87. Les évaluateurs ont constaté que les cours TrainForTrade, Port Certificate et Trainmar se chevauchent et se complètent, mais ne sont pas coordonnés. Les réponses des personnes présentes sur le terrain et celles données au questionnaire soulignent la nécessité d'une coordination et d'une intégration.

88. En ce qui concerne la pertinence pédagogique du programme – outre la nécessité de l'intégrer dans le système d'enseignement – les évaluateurs jugent positives les initiatives prises pour moderniser les méthodes de diffusion, en ayant recours à des moyens électroniques d'apprentissage à distance. Cette évolution est conforme à la dispersion géographique des groupes ciblés et à la fragmentation du temps dont ils disposent. Il conviendrait néanmoins de noter que les cadres pédagogiques classiques devront continuer à jouer un rôle prépondérant dans de nombreux domaines et que les deux méthodes d'enseignement doivent pouvoir être proposées afin que le programme conserve durablement sa pertinence.

### **3.2 Efficacité**

89. Dans le présent document, on entend par efficacité l'aptitude du programme à réaliser ses objectifs. Ceux-ci sont fixés à plusieurs niveaux, comme il a été vu dans les chapitres précédents, les plus importants étant: la création et la mise à jour d'un réseau institutionnel, la mise en place de capacités de formation ainsi que la mise au point et le transfert de compétences.

90. Il est intéressant de noter que les plans d'action et la déclaration initiale relative au programme ne mentionnent guère de calendrier précis. Il est aussi intéressant de noter que le programme existe depuis plus de 20 ans et qu'au cours des 10 dernières années, les activités centrales ont décliné et les fonds d'assistance technique provenant de la CNUCED ou mis à disposition de l'Équipe centrale d'appui ont fortement diminué à la fin de la période considérée.

91. Selon les stagiaires et les employeurs, les cours permettent d'acquérir les connaissances et les compétences qu'ils sont censés inculquer. Des problèmes se posent néanmoins pour conserver les formateurs extérieurs dans les divers centres, compte tenu de la rotation des instructeurs. Certains centres semblent avoir des difficultés à maintenir la qualité de l'enseignement et se plaignent de ne recevoir aucun appui central pour faire suivre des cours de perfectionnement aux instructeurs. La plupart des personnes ayant répondu au questionnaire jugent que la méthode Trainmar permet d'acquérir les compétences requises. Certains centres estiment que les «règles» qui définissent les caractéristiques d'un produit Trainmar sont trop rigides et ne tiennent pas suffisamment compte de la diversité des situations locales. Le risque, évoqué au chapitre 2.3, d'enseigner des absurdités si la méthode n'est pas actualisée semble bien réel. De nombreux utilisateurs ont répondu que l'accès limité à l'information internationale et l'attention insuffisante accordée à un suivi et à une mise à jour continus contribuent à rendre la méthodologie inefficace.

92. L'actualisation du réseau soulève d'autres questions. Tous les centres régionaux et nationaux, sans exception, remettent gravement en cause la capacité de l'Équipe centrale d'appui de jouer le rôle qui lui a été confié dans la Charte Trainmar et dans d'autres documents. Ces critiques ont trait à l'information générale relative aux innovations, au perfectionnement et à la diffusion des cours et des matériels didactiques – conformément à la Charte Trainmar, les cours et matériels devraient être mis à la disposition de tous les centres – ainsi qu'aux réponses apportées aux problèmes soulevés par les centres. Certains centres estiment que les services de traduction constituent un obstacle à l'utilisation rationnelle des ressources.

93. De nombreux centres nationaux se plaignent aussi de l'absence de réaction de «leurs» centres régionaux et de la non-intervention de l'Équipe centrale d'appui. Les critiques générales portées à l'action de l'Équipe centrale d'appui en matière de coordination concernent essentiellement les aspects techniques – domaine dans lequel l'Équipe centrale d'appui est elle-même dépourvue de moyens – et l'incapacité de mettre sur pied un système d'information qui tire parti de toutes les ressources disponibles dans le monde entier.

94. Le problème – attesté par l'inefficacité du réseau – est probablement que le concept de réseau sur lequel se fonde le programme Trainmar ne peut fonctionner: les réseaux efficaces ne sont pas hiérarchiques, ils ne sont pas «constitués», ils naissent lorsqu'un intérêt commun et des possibilités de synergie entre les entités y participant existent. Ces entités sont «égales», même lorsqu'elles n'ont pas la même taille.

95. Cela est notamment étayé par le fait que certaines parties du réseau Trainmar fonctionnent bien, sans coordination de la part de l'Équipe centrale d'appui. Les réseaux latino-américains ont atteint un degré élevé d'efficacité en matière de coopération horizontale en s'organisant autour des centres régionaux auxquels ils sont rattachés. Il est peut-être intéressant de noter que ces réseaux sont parvenus à renforcer leurs capacités essentiellement grâce à l'élaboration concrète de cours, ce qui a grandement été facilité par les fonds extrabudgétaires durablement versés

par de généreux donateurs et par le recours à des experts indépendants. Les synergies de réseau découlent de l'existence d'un intérêt commun et de capacités techniques.

### 3.3 Efficience

96. On a vu au chapitre 2 que les centres s'acquittaient presque toujours des fonctions Trainmar dans le cadre d'activités plus générales et qu'il n'y avait habituellement pas de mécanismes de comptabilité distincts. Il est donc presque impossible d'obtenir des données quantitatives sur les coûts, les prix et les recettes se rapportant à des cours ou à des programmes particuliers. Il y a cependant tout lieu de penser qu'on gagne à concevoir et diffuser les cours à l'échelon local, plutôt que de les organiser, par exemple, à l'échelle européenne. Il est en effet plus rentable – et c'est là un des grands principes de Trainmar – d'offrir une formation sur place que d'envoyer les intéressés suivre des cours à l'étranger (indépendamment du fait que le renforcement des capacités dans les pays du tiers monde contribue au développement à long terme). Il ne fait également aucun doute qu'il vaut mieux former des instructeurs locaux capables de dispenser eux-mêmes les cours que d'en faire venir spécialement d'autres pays.

97. On n'a pas évalué l'efficacité de projets d'assistance technique particuliers car tous ont été exécutés sur la base de prix acceptés à l'échelle internationale et tous ont fait l'objet d'un contrôle de la part à la fois de l'ONU et des pays donateurs. Il se peut qu'une augmentation de la coopération entre les centres Trainmar les plus avancés et ceux qui le sont moins fasse baisser le coût total de l'assistance technique. Les renseignements dont on dispose montrent que le réseau s'oriente dans cette direction. Ainsi, l'organisme régional d'Amérique du Sud, l'ATAS, fournit une assistance à d'autres centres d'Amérique latine et d'autres régions, indépendamment de l'Équipe centrale d'appui.

98. Pour ce qui est des activités de l'Équipe centrale, les coûts sont soumis aux règles de l'ONU concernant les dépenses. Il semble cependant que le personnel consacre beaucoup de temps au développement du réseau, activité qui n'est pas la plus fructueuse, et très peu à l'appui concret. Cela n'est pas étonnant, vu la composition actuelle de l'Équipe, dont les membres ne sont pas recrutés en fonction des besoins opérationnels. Il ne faut pas voir là une critique du personnel en poste, qui travaille avec zèle et met toute son énergie au service de Trainmar. Ce sont plutôt les méthodes de gestion de la CNUCED qui sont en cause, car elles n'assurent pas la concordance voulue entre les objectifs de ce programme, les stratégies, les activités et les compétences.

99. À cela s'ajoute le fait que trois programmes – Trainmar, TrainForTrade et Port Certificate – sont administrés d'une façon analogue, par trois équipes distinctes, sans coordination ni exploitation des possibilités de synergie. Le chef de la Section de la mise en valeur des ressources humaines est officiellement responsable de ces trois programmes, mais ne s'occupe en fait que d'un seul.

100. Au cours de ses visites et de ses entretiens dans les pays, l'équipe d'évaluation a également constaté avec préoccupation que l'Équipe centrale d'appui de la CNUCED avait en grande partie perdu le contrôle administratif du programme Trainmar. Cela tient à diverses causes. Dans les réseaux d'Amérique latine, les communications et les échanges sont fréquents entre les centres, qui conçoivent, échangent et diffusent des cours de façon autonome. Ils sont grandement aidés par des contributions extérieures très généreuses, le concours de l'Équipe étant minime,

voire nul. Cette action indépendante s'est étendue à l'Europe orientale. L'ATAS, avec un soutien extérieur, diffuse actuellement des cours en Roumanie et en Géorgie, la participation de l'Équipe centrale étant, là encore, tout ce qu'il y a de plus symbolique. Dans certains cas, des structures parallèles à celles de la CNUCED ont été mises en place. La situation de certains centres est moins bonne en ce sens qu'ils ne bénéficient d'aucun appui extérieur à long terme. C'est le cas en Afrique de l'Ouest et en Inde. Dans ces régions, et peut-être ailleurs, la communication avec l'Équipe centrale est pour ainsi dire inexistante.

### **3.4 Impact**

101. Les réponses des stagiaires, des employeurs et des organisations montrent toutes que les cours Trainmar ont un effet positif.

102. Les stagiaires affirment que, si ces cours ne se sont pas encore traduits par une amélioration sensible de leur situation professionnelle et de leur salaire, ils leur ont donné davantage confiance en eux et les ont motivés. Les employeurs indiquent que la formation du personnel, grâce aux cours Trainmar a eu un effet bénéfique sur l'activité de l'entreprise. Il est difficile de mesurer l'impact de Trainmar du point de vue économique ou financier. On notera cependant que les employeurs veulent bien verser une contribution financière (parfois symbolique) pour assurer la formation des membres de leur personnel, mais que ceux-ci ne sont généralement pas disposés à payer de leur poche, autrement dit à investir eux-mêmes dans l'amélioration de leurs perspectives de carrière.

### **3.5 Viabilité**

103. Par «viabilité», il faut entendre ici la capacité des centres de poursuivre les activités – aussi bien individuellement qu'en coopération au sein d'un réseau – après la fin de l'assistance technique fournie dans le cadre du programme Trainmar. La plupart des centres interrogés indiquent qu'ils auront besoin pour cela d'un appui continu de l'Équipe centrale, même s'ils disent ne pas avoir d'échanges avec celle-ci. Certains centres ont déjà acquis une indépendance financière. L'ATAS, par exemple, est constituée en société et d'autres centres d'Amérique latine parviennent à équilibrer leur budget dans le cadre des organismes économiques plus importants dont ils font partie. C'est aussi le cas de certains centres d'Afrique et d'Asie. Le fait que des centres latino-américains continuent à recevoir une assistance extérieure n'y change rien. On peut en tirer une conclusion encourageante, à savoir que les centres Trainmar peuvent être viables sans l'aide de l'Équipe centrale d'appui, et que le réseau favorise la coopération sur des bases commerciales.

104. La question se pose de savoir si les dispositions de la Charte Trainmar concernant le libre accès aux services et au matériel didactique peuvent être pleinement appliquées dans l'optique de la viabilité. On voit mal en effet comment un centre ou un organisme participant pourrait parvenir à la viabilité financière pour les activités Trainmar s'il ne faisait pas payer ses services. L'esprit de la Charte pourrait probablement être respecté si on limitait l'application de ces dispositions aux cours et au matériel mis au point grâce aux contributions de donateurs pour le système Trainmar à l'échelle mondiale. Cela permettrait de sortir assez rapidement du dilemme, vu le caractère éphémère des cours et du matériel.

105. L'exploitation de Trainmar ainsi que l'utilisation de ce nom et des emblèmes de l'ONU à des fins commerciales créent un autre dilemme. Il ne fait aucun doute que dans de nombreux pays des sigles ou des noms comme «ONU», «CNUCED» et «Trainmar» confèrent un certain prestige et un avantage commercial. On les trouve, entre autres, sur les sites Web de plusieurs centres. D'anciens conseillers Trainmar qui ont créé leur propre cabinet de consultants les font encore figurer sur leur carte de visite.

106. La situation juridique est fort claire à cet égard, comme on l'a vu à la section 2.7. Les emblèmes de l'ONU ou de la CNUCED/Trainmar ne peuvent en aucun cas être utilisés sur le réseau dans un contexte commercial. Une solution pourrait être trouvée – compte tenu de la nécessité de favoriser la viabilité des centres – si l'on autorisait ceux-ci à utiliser le mot «Trainmar» dans leurs activités commerciales, mais sans y associer le nom de l'ONU. On pourrait envisager de créer un logo Trainmar distinct.

107. D'autres éléments du réseau actuel sont loin d'avoir atteint le degré d'indépendance des centres d'Amérique du Sud. Il y a des déséquilibres considérables dans ce domaine.

108. Une assistance pourrait donc être fournie par les éléments les plus forts aux éléments les plus faibles. Certains le font déjà. Le Maritime Training Institute de la Steamship Company of India apporte un concours gracieux à d'autres centres. L'ATAS fournit des services moyennant finance pour pouvoir rentrer dans ses frais, de même que d'autres centres.

### **3.6 Avantage comparatif**

109. Le tableau ci-après expose l'avantage comparatif<sup>44</sup> de l'Équipe centrale d'appui de la CNUCED, des participants au réseau Trainmar et des organismes extérieurs pour l'exécution des activités Trainmar. Il indique l'élément du réseau qui, «en principe»<sup>45</sup>, est le plus apte à remplir telle ou telle fonction, ou l'organisme extérieur (université, établissement de recherche, organisme professionnel, etc.) qui semble le mieux placé pour fournir les services requis.

**Tableau 4: Avantage comparatif pour l'exécution des activités Trainmar**

ACTIVITÉ	Centres nationaux	Centres régionaux	CNUCED/Équipe centrale d'appui	Organismes extérieurs <sup>46</sup>
Choix de l'emplacement des centres – Coordination avec les autorités nationales			X	
Définition des besoins en matière de formation: - besoins généraux - besoins locaux	X	X		X
Établissement de programmes d'études généraux		X		X
Conception de cours - cours généraux - cours adaptés aux conditions locales	X	X		X
Actualisation de cours	X	X		X
Actualisation des méthodes pédagogiques		X		X
Formation pédagogique		X		X
Diffusion des cours	X	X		
Fourniture de services au réseau: - information et actualisation - coordination des activités régionales - coordination des activités mondiales		X	X	X

110. Ce tableau montre que l'Équipe centrale d'appui de la CNUCED ne possède un avantage comparatif que pour les consultations au niveau gouvernemental. Elle jouirait d'un avantage si une coordination des réseaux à l'échelle mondiale se révélait nécessaire ou utile. Pour les réseaux qui fonctionnent bien, ou pour ceux qui sont en formation et qui reposent sur des intérêts communs et sur la synergie, son intervention n'apparaît pas nécessaire.

#### 4. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

111. Il ressort de l'analyse qui précède que le programme Trainmar a contribué à la mise en place d'un mécanisme de formation efficace et autonome dans les pays en développement. À cet égard, sa réussite est indéniable. Vingt-deux ans après son lancement, il donne cependant des signes d'essoufflement en ce qui concerne la mobilisation de ressources financières, l'actualisation des méthodes pédagogiques et des activités techniques et la fourniture de services au réseau.

112. Les principaux éléments du programme Trainmar sont actuellement les suivants:

- ?? Un modèle pédagogique – la méthode Trainmar – pour la conception et la diffusion de cours, qui demeure valable mais doit être actualisé avec, entre autres, l'adoption de techniques modernes;
- ?? Un ensemble de cours pédagogiques et techniques mis à la disposition des organismes participant au réseau Trainmar. Il convient de revoir ces cours et d'y apporter de nombreuses améliorations afin de les adapter à l'évolution commerciale et technologique et de les intégrer au système d'enseignement des pays bénéficiaires;
- ?? Des activités visant à renforcer les institutions: organisation de centres Trainmar, développement et aménagement du réseau Trainmar, amélioration des capacités des centres (concepteurs de cours, instructeurs, directeurs de la formation). Dans les régions les plus avancées, ces fonctions sont aujourd'hui exercées par des centres nationaux et régionaux, qui fournissent également des services à d'autres éléments du réseau mondial;
- ?? Des activités «d'intermédiation» pour l'assistance technique des pays donateurs aux membres du réseau Trainmar, qui sont toujours nécessaires dans certaines régions, alors que d'autres n'en ont pas besoin.

113. Le seul avantage comparatif de la CNUCED réside dans l'accès aux gouvernements et aux autorités nationales, qui n'est pas l'élément moteur des activités de l'Équipe centrale d'appui. Celle-ci n'assure pas la direction stratégique et administrative globale qui pourrait faciliter la réalisation des objectifs Trainmar – mais il n'est pas certain qu'un contrôle et une gestion à l'échelle mondiale soient encore nécessaires pour assurer le développement de réseaux Trainmar viables.

114. La CNUCED ne s'est apparemment pas attaquée à plusieurs problèmes mis en lumière par l'évaluation de 1989 (voir l'introduction), qui demeurent préoccupants plus de 10 ans après: le budget dont elle dispose ne semble pas suffisant pour assurer l'appui central nécessaire; la qualité des cours est variable, bien qu'il y ait en principe une procédure de contrôle; les cours relatifs aux ports sont prépondérants (autrement dit, la composition des cours est déséquilibrée); les cours existants ne sont pas bien adaptés ni actualisés; il ne semble pas que la formation offerte réponde aux besoins en matière d'organisation des carrières; les pays industrialisés ne participent pas suffisamment au réseau; de nombreux cadres qui ont reçu une formation d'instructeur n'exercent pas cette fonction, et chez ceux qui l'exercent le taux de rotation est important.

115. Compte tenu des conclusions des chapitres 2 et 3 et du fait que les recommandations découlant des évaluations précédentes n'ont guère été suivies d'effets, il semble que, sous sa forme actuelle, le programme Trainmar soit dépassé. Toutefois, certains de ses éléments, s'ils étaient intégrés à d'autres activités de formation de la CNUCED, conserveraient leur utilité et auraient un impact positif dans les pays en développement. Il s'agit principalement:

?? Du renforcement des capacités pédagogiques dans les établissements d'enseignement et de formation qui n'ont pas encore atteint un très haut niveau, et de l'appui aux organismes de formation existants pour l'établissement et la diffusion de cours et de matériel modernes, inspirés de ce qui se fait dans des établissements réputés.

116. Les recommandations suivantes s'appuient sur ces conclusions et sur ce qui a été dit au sujet de la pertinence, de l'efficacité, de l'efficience, de l'impact et de la viabilité du programme Trainmar:

- 1. Il devrait être mis fin au programme Trainmar sous sa forme actuelle;**
- 2. Les activités concernant le renforcement des capacités pédagogiques et l'appui technique devraient être poursuivies, eu égard à la recommandation 3 ci-après;**
- 3. Une stratégie globale de mise en valeur des ressources humaines devrait être établie afin de regrouper en un seul programme TrainForTrade, Port Certificate et les éléments utiles de Trainmar, compte tenu d'autres activités de formation de la CNUCED qui découlent des travaux de ses services organiques, comme le Service de la logistique commerciale;**
- 4. L'Équipe centrale d'appui devrait être supprimée, étant entendu que la CNUCED réorganisera la Section de la mise en valeur des ressources humaines en vue de l'exécution des activités conjointes;**
- 5. La Section de la mise en valeur des ressources humaines devrait être dotée d'un personnel suffisant possédant les qualifications requises, et avoir accès aux ressources techniques et pédagogiques nécessaires, de façon à pouvoir appliquer des principes acceptables pour la planification stratégique, la détermination des objectifs et du calendrier des activités et la direction des programmes;**
- 6. La Section de la mise en valeur des ressources humaines devrait, entre autres, fournir un appui technique en donnant des renseignements sur les cours, le matériel didactique et les services offerts par les établissements d'enseignement du monde entier ainsi que par d'autres organisations internationales. À cette fin, la CNUCED devrait notamment établir un site Web efficace;**
- 7. Un groupe consultatif restreint, composé de personnes qualifiées et expérimentées ne participant pas directement au programme, devrait être créé pour donner des orientations stratégiques à la Section de la mise en valeur des ressources humaines.**

117. Les recommandations subsidiaires suivantes devraient également être considérées comme prioritaires:

- 8. Les programmes de formation de Trainmar, TrainForTrade et Port Certificate devraient être intégrés, actualisés, améliorés et renforcés;**

- 9. Un programme intégré Trainmar/TrainForTrade/Port Certificate devrait être établi et diffusé à la fois par les méthodes classiques et par les méthodes de téléenseignement;**
- 10. Les cours devraient être organisés de façon à pouvoir être utilement diffusés par des établissements de formation et incorporés aux systèmes d'éducation nationaux;**
- 11. Les organismes de formation qui reçoivent une assistance de la CNUCED devraient être soutenus dans leurs efforts pour parvenir à l'autonomie commerciale ou d'autres formes de viabilité. Ils devraient être libres de commercialiser leurs produits et leurs services à cette fin;**
- 12. Le matériel et les cours mis au point par la CNUCED devraient être mis à la disposition des intéressés en vue d'une utilisation à des fins non lucratives, mais pourraient être utilisés dans un contexte commercial pour parvenir à la viabilité, sous réserve de l'aval de la CNUCED.**

## Appendice

### CAHIER DES CHARGES ET CADRE LOGIQUE

#### Première partie: Cahier des charges

##### I. Description générale

1. Le programme Trainmar a été lancé à la CNUCED en 1980 sous la forme d'un projet pilote dans le cadre duquel trois instituts de formation de différentes régions ont décidé de suivre une démarche commune en matière de formation et de mettre en commun leurs efforts et leurs produits. Les instituts participants, appelés centres Trainmar ou membres, ont constitué le réseau Trainmar. Ses objectifs étaient de permettre aux communautés locales de former le personnel appelé à fournir des services d'appui au secteur du commerce maritime. Le réseau assure une formation, gérée au niveau local, au transport international, à la gestion des ports et à la logistique à l'intention de spécialistes employés à terre. Grâce à l'application de méthodes communes et à une coopération continue entre centres de formation, le réseau contribue à promouvoir des normes professionnelles et un large éventail de services de formation.

2. Le programme Trainmar est devenu un système qui compte, au niveau mondial, plus d'une cinquantaine de membres regroupés au sein de huit réseaux régionaux. Chaque centre coopérant adhère à un réseau régional et entretient des contacts réguliers avec d'autres centres. Les réseaux régionaux restent également en contact les uns avec les autres, ainsi qu'avec une équipe centrale d'appui à la CNUCED. Efforts et moyens sont mis en commun et chaque membre a accès aux informations, aux données d'expérience et aux produits les plus récents. La formation est organisée et assurée par du personnel local familiarisé avec l'approche Trainmar. La formation offerte par chaque centre est conçue de façon méthodique, de l'analyse des résultats à la réalisation d'objectifs précis. Les cadres interviennent à tous les stades de la formation: détermination des besoins, définition du contenu de l'enseignement, conception des activités de formation, appui à la diffusion des programmes d'enseignement, mise en application et évaluation des résultats.

3. Le réseau de centres Trainmar offre les *services* suivants aux communautés maritimes: évaluation des besoins de formation et planification de la formation; mise au point de cours, de séminaires, d'ateliers et de programmes sanctionnés par un diplôme; traduction, adaptation; fourniture d'une assistance dans tous les cas où des compétences, des connaissances et des conceptions nouvelles doivent être appliquées; évaluation des effets des activités de formation; conseils sur des questions techniques et pédagogiques et des questions d'orientation. Le réseau fournit les *produits* ci-après: cours Trainmar en anglais, espagnol, français, russe et, dans une certaine mesure, arabe et portugais, ainsi que dans des langues nationales (roumain et thaï par exemple); programmes sanctionnés par un diplôme; formation en cours d'emploi à l'intention des formateurs; application des principes et des ressources Trainmar dans l'utilisation de la formation émanant d'autres organisations. Les cours portent essentiellement sur les *thèmes* suivants: méthodes de formation; ports; législation maritime; transport maritime; transport multimodal.

## II. Soutien au programme

4. L'exécution du programme Trainmar est coordonnée au siège de la CNUCED par l'Équipe centrale d'appui, qui travaille en collaboration avec le reste de la Division de l'infrastructure des services pour le développement et de l'efficacité commerciale. L'Équipe soutient la coopération établie dans le cadre du réseau, fournit des conseils aux différents membres, assure la coordination d'ensemble des projets Trainmar et veille au respect de normes concernant tant la formation que le contenu technique dans tous les centres participants. Elle offre une formation aux concepteurs de cours et aux instructeurs, en principe dans les différents centres, et est chargée de la conception et de l'organisation du système.

## III. OBJECTIF ET ÉTENDUE DE L'ÉVALUATION

5. L'étude sera thématique, elle mettra l'accent sur l'analyse des aspects suivants du programme: utilité, efficacité, résultats obtenus et réalisations par rapport à ses principaux objectifs. Elle sera communiquée, le cas échéant, aux organes intergouvernementaux de la CNUCED, en particulier au Groupe de travail du plan à moyen terme et du budget-programme. L'évaluation devra tenir compte des diverses études indépendantes, extérieures ou internes, réalisées par le programme et/ou ses organes constitutifs depuis dix ans, en s'inspirant le cas échéant de leur contenu et de leurs conclusions.

## IV. QUESTIONS À TRAITER

6. L'évaluation détaillée, qui mettra l'accent sur les résultats obtenus et les réalisations, devra:

- i) Envisager si le programme, dans son principe et sa conception, correspondait bien à l'environnement institutionnel et commercial de l'époque où il a été lancé et s'il a pu atteindre ses objectifs; envisager si le principe général du programme demeure d'actualité dans un contexte économique, technique et socio-politique en mutation rapide, y compris la participation des femmes; mesurer le degré d'adaptation du programme à l'évolution des besoins des bénéficiaires, notamment la souplesse, l'adaptabilité et la reproductibilité du principe et des méthodes; déterminer les facteurs qui ont pu faciliter ou freiner la réalisation de ces objectifs;
- ii) Évaluer l'exécution du programme; faire un examen quantitatif et qualitatif des services fournis et de la documentation élaborée; évaluer la place et l'utilité du programme dans le pays hôte; identifier les principales erreurs du passé et les perspectives d'avenir; recenser les leçons intéressantes à tirer de l'expérience de différentes activités réalisées au titre du programme;
- iii) Évaluer les avantages comparés du programme; examiner la démarche de Trainmar et déterminer s'il a tenu ses promesses; faire la comparaison avec d'autres programmes nationaux ou internationaux financés par des donateurs, notamment à la lumière des conclusions de différentes instances internationales spécialisées (comités de donateurs, réunions de groupes d'experts, universités) en ce qui concerne les «pratiques optimales» (services sélectifs, payants, viables, reposant sur le secteur privé, axés sur le marché, etc.);

- iv) Examiner la relation entre ce programme et d'autres programmes du système des Nations Unies ou extérieurs à ce système; évaluer la collaboration entre Trainmar et d'autres programmes pour l'exécution des projets nationaux et régionaux; faire le cas échéant des recommandations visant à resserrer la coopération;
- v) Étudier les résultats et les réalisations du programme, en tenant compte de l'opinion des bénéficiaires, des associations d'hommes d'affaires, des fonctionnaires ainsi que des donateurs; dégager toutes les leçons intéressantes à tirer de l'expérience du programme et de ses résultats;
- vi) Dans une perspective d'avenir, et en s'appuyant sur les leçons apprises à propos notamment des questions susmentionnées, faire des recommandations sur la stratégie et les priorités du programme afin d'en maximaliser les bénéfices pour l'utilisateur final et d'optimiser les échanges avec d'autres programmes apparentés du système des Nations Unies ou extérieurs à ce système et l'articulation avec d'autres activités de la CNUCED;
- vii) Évaluer si les fonds versés pour le programme ont été bien utilisés; évaluer la manière dont l'équipe Trainmar exécute le programme (conception, commercialisation, collecte de fonds, installation de programmes nationaux et régionaux et soutien à ces programmes); faire des recommandations, s'il y a lieu, concernant l'avenir du programme, avec estimation des ressources nécessaires.

7. Le processus d'évaluation commencera par la confection pour chaque activité d'outils spécialisés permettant de mesurer les résultats obtenus par rapport aux résultats attendus selon la méthode du cadre logique. L'évaluation portera sur les activités du programme depuis 1990, date de la dernière évaluation du programme.

## **V. Équipe d'évaluation et établissement du rapport**

8. L'évaluation détaillée sera faite par une équipe extérieure indépendante. Elle comprendra un évaluateur professionnel expérimenté et sera complétée par deux autres membres qui seront chargés de tâches spécifiques. Ces derniers devront bien connaître le programme Trainmar, être au courant des programmes de la CNUCED et de ses procédures de programmation, de planification et d'évaluation, et avoir participé souvent aux travaux des organes intergouvernementaux de la CNUCED. Au moins un des membres devra connaître l'espagnol et le français. L'étude s'inspirera des conclusions des évaluations conduites antérieurement. L'équipe travaillera sous la direction, pour ce qui est des méthodes, du Groupe de la planification et de l'évaluation des programmes. Des missions sur le terrain seront organisées s'il y a lieu.

9. L'évaluation devra être terminée, avec présentation du rapport final, pour le 31 mai 2000. Le rapport aura le volume normal d'un document de la CNUCED (au maximum 16 pages dactylographiées en simple interligne) et comprendra une annexe contenant une information complémentaire.

10. L'équipe d'évaluation soumettra son rapport aux organes intergouvernementaux de la CNUCED, notamment au Groupe de travail, selon qu'il conviendra. Le Groupe de la planification et de l'évaluation des programmes coordonnera et présentera aux organes intergouvernementaux compétents les observations éventuelles du secrétariat concernant le rapport.

### Deuxième partie: Cadre logique pour l'évaluation du programme Trainmar

Secteurs d'intervention	Objectifs (indicateurs de qualité)	Indicateurs de rendement	Moyens de validation
<b>Fonctionnement en réseau</b>	?? Couverture mondiale ?? Circulation de l'information, mise à jour pédagogique et fonctionnelle ?? Échange de cours et de matériels pédagogiques ?? Échange de personnel	?? Nombre de centres régionaux et nationaux ?? Implantation institutionnelle ?? Fréquence, échantillons ?? Fréquence, échantillons, coûts ?? Fréquence, exemples, coûts	?? Recherche documentaire ?? Recherche documentaire – observation ?? Entretiens et questionnaire, pièces justificatives
<b>Programmes d'enseignement</b>	?? Utilité pour le transport maritime et les aspects logistiques au niveau mondial ?? Exhaustivité (éventail des sujets visés) ?? Programme à jour sur le plan de la pratique et des critères pédagogiques ?? Intégration dans le réseau en vue d'une adaptation locale ?? Possibilité d'intégration pédagogique	?? Nombre, domaines d'étude, norme pédagogique et date de révision des cours de l'Équipe centrale d'appui ?? Nombre, domaines d'étude, norme pédagogique et date de révision des autres cours élaborés ou adaptés dans des centres régionaux et nationaux	?? Pièces justificatives ?? Entretiens ?? Questionnaire

Secteurs d'intervention	Objectifs (indicateurs de qualité)	Indicateurs de rendement	Moyens de validation
<b>Centres régionaux</b>	<p>?? Acceptabilité dans le réseau régional aux niveaux gouvernemental et professionnel</p> <p>?? Capacité d'actualisation des cours et de mise au courant des instructeurs sur les plans pédagogique et fonctionnel</p> <p>?? Capacité de déterminer les besoins de formation et de concevoir de nouveaux cours</p> <p>?? Capacité de fournir des services pédagogiques et fonctionnels à d'autres centres suivant le principe de la viabilité financière</p>	<p>?? Réaction des gouvernements et des milieux professionnels</p> <p>?? Nombre et dates des révisions de cours</p> <p>?? Nombre de cours pour formateurs et de participants</p> <p>?? Nombre et sujets des nouveaux cours</p> <p>?? Satisfaction des «clients»</p> <p>?? Fréquence des services rendus</p> <p>?? Nombre de diffusion de cours et emplacements</p>	<p>?? Entretiens</p> <p>?? Pièces justificatives</p> <p>?? Questionnaire</p>
<b>Centres nationaux</b>	<p>?? Implantation institutionnelle acceptable</p> <p>?? Capacité d'actualisation des cours et de mise au courant des instructeurs</p> <p>?? Capacité de déterminer les besoins de formation et de concevoir de nouveaux cours</p> <p>?? Capacité de répondre à tout l'éventail des besoins de formation liés au transport maritime</p> <p>?? Poursuite autonome des activités sur les plans financier, fonctionnel et pédagogique</p>	<p>?? Nombre de diffusions de cours</p> <p>?? Nombre et sujets des nouveaux cours</p> <p>?? Satisfaction des «clients»</p> <p>?? Résultats financiers</p>	<p>?? Entretiens</p> <p>?? Pièces justificatives</p> <p>?? Questionnaire</p>

Secteurs d'intervention	Objectifs (indicateurs de qualité)	Indicateurs de rendement	Moyens de validation
<b>CNUCED/Équipe centrale d'appui – encadrement général</b>	<p>?? Capacité d'établir des objectifs, des repères et des plans stratégiques</p> <p>?? Capacités suffisantes en matière de prévision budgétaire, d'affectation de ressources et de comptabilité</p> <p>?? Capacité d'assurer un contrôle de la qualité</p> <p>?? Viabilité des projets</p> <p>?? Capacité de coordonner Trainmar avec d'autres programmes d'assistance technique</p>	<p>?? État d'avancement des objectifs, des repères et des plans stratégiques</p> <p>?? Budgets-programmes et comptes</p> <p>?? Contributions extérieures et administration des apports extérieurs</p> <p>?? Liaison avec d'autres programmes propres à la CNUCED ou extérieurs à l'organisation</p>	<p>?? Pièces justificatives</p> <p>?? Entretiens</p>
<b>Équipe centrale d'appui – éléments particuliers</b>	<p>?? Capacité de fournir un appui fonctionnel et pédagogique aux centres régionaux et nationaux dans l'ensemble du réseau</p> <p>?? Capacité de gestion des programmes:</p> <p>?? Services d'information</p> <p>?? Renforcement du réseau</p> <p>?? Capacité d'élaborer des programmes d'enseignement sous la forme de cours génériques dans les domaines d'intervention propres à la chaîne mondiale de l'offre</p>	<p>?? Élaboration et mise à jour des cours</p> <p>?? Élaboration de programmes d'enseignement</p> <p>?? Diffusion de cours génériques</p> <p>?? Fourniture de services consultatifs</p>	<p>?? Pièces justificatives</p> <p>?? Entretiens</p>

Notes

- <sup>1</sup> Appendice, première partie, mandat, par. 2.
- <sup>2</sup> M. P. Bauchet, de l'Université de Paris, et M. B. J. Thomas, de l'Université du pays de Galles.
- <sup>3</sup> *Évaluation du programme de coopération technique dans le domaine des transports maritimes et du transport multimodal*. Rapport du secrétariat de la CNUCED, TD/B/C.4/331 (18 avril 1990) et TD/B/C.4/331/Add.1 (19 avril 1990).
- <sup>4</sup> Ibid., par. 21 à 43.
- <sup>5</sup> *Implementation of the Trainmar Action Plan: Final Report*. UNCTAD/SDD/TRN/1, 2 juin 1994, par. 4 à 42.
- <sup>6</sup> Ibid., par. 142 à 151.
- <sup>7</sup> Voir appendice, première partie.
- <sup>8</sup> Voir appendice, deuxième partie: un cadre logique pour l'évaluation du programme Trainmar.
- <sup>9</sup> Voir «Supporting documentation», annexe 2.
- <sup>10</sup> Voir «Supporting documentation», annexe 6.
- <sup>11</sup> Voir «Supporting documentation», annexe 5.
- <sup>12</sup> Voir «Supporting documentation», annexe 1.
- <sup>13</sup> Rapport de l'atelier de planification stratégique, 11-13 octobre 2000; voir «Supporting documentation», annexe 3.
- <sup>14</sup> Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit GmbH (GTZ).
- <sup>15</sup> Voir «Supporting documentation», annexe 4, pour le texte intégral.
- <sup>16</sup> Comme indiqué dans le mandat (appendice) et conformément aux listes fournies par l'Équipe centrale d'appui («Supporting documentation», annexe 5).
- <sup>17</sup> Les chiffres et les désignations variant dans la documentation de l'Équipe centrale d'appui, il est difficile d'établir un nombre exact et de faire la distinction entre «membres à part entière», «membres associés», «centres de formation offrant une capacité potentielle Trainmar», «centres de coordination».
- <sup>18</sup> Là encore, la documentation fournie par l'Équipe centrale d'appui donne des indications différentes, des listes plus anciennes indiquant plusieurs centres dans des pays tels que le Brésil, le Chili, la Colombie et les Philippines.

<sup>19</sup> Un centre, au Mexique, est indiqué comme nouveau centre adhérent à la fois en 1997 et en 2000. Dans le tableau, il est indiqué pour l'année 1997.

<sup>20</sup> *Implementation of the Trainmar Action Plan: Final Report*. UNCTAD/SDD/TRN/1, 2 juin 1994, par. 19, où il est indiqué que 23 centres nationaux et régionaux de formation, pour la plupart des centres portuaires, sont intégrés au programme. En outre, «20 autres centres sont aussi intégrés au programme». La différence entre cette information et celle qui figure dans le tableau 1 est probablement due à une évaluation quelque peu optimiste du nombre des «autres centres».

<sup>21</sup> D'après des entrevues téléphoniques et des renseignements fournis par l'équipe centrale d'appui, il s'agissait des pays suivants: Belgique (Gand), France (Dunkerque), Portugal (Escola Nautica Infante d'Henrique), Espagne (Instituto Portuario de Estudios y Cooperación).

<sup>22</sup> Asociación Trainmar America del Sur (ATAS).

<sup>23</sup> Le Centre roumain de formation à la marine marchande a été présenté par le secrétariat en tant que centre national à l'équipe d'évaluation. Il porte le nom et les signes distinctifs du programme Trainmar à cette fin. Un accord a été signé entre la CNUCED et le Centre, avalisé par le Ministère des transports. Pourtant, dans la liste des centres Trainmar présentée par l'Équipe centrale d'appui, la Compagnie portuaire et maritime de Constanza est désignée en tant que centre Trainmar pour la Roumanie. Ce changement a apparemment été décidé au niveau des membres de l'Équipe centrale d'appui, sans que le Ministère des transports en ait eu connaissance.

<sup>24</sup> Tirée du document UNCTAD/SDD/TRN/1 du 2 juin 1994, annexe V: *UNCTAD's role towards the network*.

<sup>25</sup> Voir «Supporting documentation», annexe 7, pour une analyse détaillée des effectifs de l'Équipe centrale d'appui depuis 1990.

<sup>26</sup> Voir «Supporting documentation», annexe 8: Consultant Contracts 1994-2000.

<sup>27</sup> La version la plus récente est la révision de 1995: document UNCTAD/SDD/TRN/Misc.6, daté du 28 avril 1995: *Training Development Guidelines (TDG)*.

<sup>28</sup> Publié en 1992, document sans numéro de référence.

<sup>29</sup> Ces cours figurent dans le catalogue Trainmar depuis 1998 sous les titres: «Course Development», nouvelle version datant de 1992; «Instruction», qui n'a pas été revu pendant la période considérée; et «Management of Training», nouvelle version datant de 1993.

<sup>30</sup> Le Programme de développement du personnel portuaire (PDP), qui comprend 30 modules, est la propriété de l'OIT; son exploitation est concédée sous licence à divers usagers. Les licences peuvent inclure les droits de traduction dans une langue autre que celle de l'original (anglais). ATAS et COCATRAM bénéficient d'un accord de licence.

- <sup>31</sup> Ces cours sont énumérés à l'annexe 10 du document intitulé «Supporting documentation». Ils ont été élaborés en partie à Genève et en partie dans divers centres Trainmar. Ils ont pour point commun d'avoir été validés par l'Équipe centrale d'appui conformément aux normes de qualité Trainmar.
- <sup>32</sup> La cotisation initiale de 1 500 dollars É.-U. par an a été modifiée selon les régions et varie actuellement dans une fourchette de 500 à 1 000 dollars É.-U.
- <sup>33</sup> On trouvera la ventilation détaillée des financements des projets à l'annexe 11 du document intitulé «Supporting documentation».
- <sup>34</sup> Le chiffre indiqué pour 2001 est estimatif.
- <sup>35</sup> Les activités relatives au Port Certificate sont destinées aussi bien aux pays européens qu'aux pays en développement.
- <sup>36</sup> TD/386, 18 février 2000, par. 159 et 160.
- <sup>37</sup> Décision 461 (XLVII) du Conseil du commerce et du développement, par. 12; TD/386, 18 février 2000, par. 164.
- <sup>38</sup> Voir la figure 4.
- <sup>39</sup> Voir le chapitre 2.2.4.
- <sup>40</sup> Par exemple, cela a été largement le cas lorsque l'Allemagne a versé des contributions très généreuses au programme Trainmar par le biais de la Société allemande pour la coopération technique. Il semblerait que la personne de l'Équipe centrale d'appui chargée d'assurer la liaison a, le plus souvent, reçu davantage d'instructions de cet organisme qu'elle ne lui en a donné.
- <sup>41</sup> Voir plus loin le chapitre 3.5 relatif à la viabilité.
- <sup>42</sup> 3 mai 2001: *Dissemination of provisional guidelines for co-operation between UNCTAD and private entities.*
- <sup>43</sup> UNCTAD/SDTE/Misc.28, par. 17.1.
- <sup>44</sup> L'expression «avantage comparatif» ne doit pas être prise ici au sens strict. Elle indique plutôt qui, dans les conditions actuelles, est le mieux à même d'accomplir telle ou telle tâche.
- <sup>45</sup> C'est-à-dire pour autant qu'il respecte la Charte Trainmar.
- <sup>46</sup> Universités, établissements de formation, organismes de transport maritime, ports, etc., qui offrent une éducation et une formation dans le domaine maritime.

-----