

**EVALUATION INDEPENDENTE:
PROJECT TRAIN FOR TRADE
POUR LE LAOS ET CAMBODGE ***

May 2007

Prepared by:

Gilles Nancy and François Theoleyre (Independent Consultants)

Abstract

This project aims to build the capacities of Cambodia and Laos in the fields of international trade; investment; competition policy; trade and environment; and trade facilitation. It aims to do this through the training of trainers, the use of distance learning techniques, as well as by cooperating with locally based training institutions. This evaluation finds that the programme has had an impact on local ownership of trade-related issues in both beneficiary countries. Furthermore, project documents and training programmes are flexible and can be adapted as the agenda of beneficiary countries evolves. Statistical indicators also show that the project has met the objectives in terms of number of persons trained, and number of training sessions which were planned and carried out. Despite delays during the implementation phase, the evaluators recommend that it would be detrimental to suspend activities at the project's end in 2009, as this project has obtained tangible results in a difficult context.

* This report was commissioned by the Government of France through the Ministry of Foreign Affairs and UNCTAD. The opinions expressed in this report are those of the author(s) and do not represent the views of the UNCTAD secretariat or of the organizations or institutions with which the author(s) may be connected or organizations or institutions that commissioned this evaluation. The designations and terminology employed and the presentation of the material in these publications do not imply the expressions of any opinion whatsoever on the part of the United Nations concerning the legal status of any country, territory, city or area, or the authorities or of its frontiers or boundaries. This document has not been formally edited.

EVALUATION DU PROGRAMME Train For Trade	2
LAOS - CAMBODGE	2
0/ Résumé Exécutif	4
0.1 Objectifs de l'évaluation et cadre méthodologique	4
0.2 Contexte et objectifs du programme TrainForTrade au Laos et au Cambodge	5
0.3 Questions évaluatives et principaux résultats	6
0.3.1 Questions relatives à la pertinence	6
0.3.2 Questions relatives à l'efficacité	6
0.3.3 Question relatives à l'impact et à la soutenabilité	6
0.3.4 Question relative au 3C	7
0.4 Conclusions	7
0.5 Recommandations	8
1 Recommandations au niveau Stratégique	8
I/Cadre de l'Evaluation	10
I.1 Objectifs et champ de l'évaluation	10
I.2 Organisation et méthodologie	10
Niveau Stratégique	11
II/ Contexte et objectifs du programme de coopération TrainForTrade au Laos et au Cambodge	13
II.1 Caractéristiques macroéconomiques du Laos et du Cambodge	13
II.2 Le contexte institutionnel de l'assistance technique au Cambodge et au Laos.	17
III/ Le cadre logique du projet	19
III.1/ Objectifs résultats et hypothèses	19
III.2/ Activités et indicateurs	20
Année 1	20
IV/Principaux résultats de l'évaluation	22
IV.1 Evaluation de la Question 1.	22
IV.2 Evaluation de la Question 2	25
IV.3 Evaluation de la Question 3	28
IV.4 Evaluation de la Question 4	31
IV.5 Evaluation de la Question 5	32
IV.6 Evaluation de la Question 6	34
IV.7 Evaluation de la Question 7	36
V Conclusions	37
V.1 La pertinence du projet	37

V.2 Efficience	37	
V.3 Efficacité et impact	38	
V.4 Durabilité	38	
V.6 La mixité du projet	39	
V.5 Les 3 C	39	
VI Recommandations		40
ANNEXE II: Matrice Programme-CI- Cambodge		49
ANNEXE III Comités de Pilotage		52
ANNEXE IV Progress Reports		69
ANNEXE V Termes de Référence		83
ANNEXE VI Document Projet CNUCED		86
ANNEXE VII: Liste des personnalités rencontrées		96

0/ Résumé Exécutif

0.1 Objectifs de l'évaluation et cadre méthodologique

L'évaluation à mi-parcours du projet TrainForTrade (TFT) mis en œuvre au Laos et au Cambodge a été réalisée à la demande du Ministère Français des Affaires Etrangères et de la CNUCED, opérateur chargé de la réalisation de ce programme d'une durée de quatre années.

Selon les termes de références l'évaluation a les objectifs suivants :

- évaluation du projet en cours ;
- analyse de l'évolution de l'environnement ayant trait au commerce international ;
- sur les bases des points 1 et 2, recommandations pour un nouveau projet.

L'évaluation, d'une durée totale de quatre semaines, a été conduite en trois phases.

1. La première, menée à Genève les 18 et 19 janvier et le 9 février 2007, permettait une familiarisation avec les objectifs et l'équipe du projet. Elle ouvrait en outre la **phase documentaire**¹, dont les éléments prescrits incluent : les Termes de Référence (TdRs) du projet, le rapport annuel, les rapports annuels d'avancement du projet, le matériel pédagogique correspondant aux différents sujets traités, les rapports de mission des consultants et experts, les comptes rendus des réunions des comités de pilotage nationaux et régionaux et tous documents utiles. La visite et les rencontres organisées à Genève ont été complétées par des interviews conduites à Paris auprès des parties prenantes de la DGCID.

2. La deuxième phase a coïncidé avec une **visite de terrain** de 14 jours sur les deux sites du projet : Cambodge et Laos. La mission des évaluateurs sur le terrain s'est déroulée du 19 février au 2 mars 2007 inclus. Il convient de préciser que les évaluateurs n'ont pas pu assister au Comité de Pilotage du Laos. En revanche ils ont suivi le Comité de Pilotage du Cambodge qui s'est tenu le 2 mars 2007 à Sihanoukville.

En raison de l'absence de séminaires de formation à cette période les consultants n'ont pu recueillir que des observations indirectes sur les séminaires de formation ou de sensibilisation. Néanmoins le nombre important de personnes interviewées, la multiplicité des éclairages et avis recueillis malgré les contraintes de temps, et l'analyse des documents remis sur place par le responsable du projet permettent de recouper les observations et autorisent une évaluation circonstanciée.

L'enquête de terrain a en effet donné lieu à une cinquantaine d'interviews avec une palette très ouverte d'acteurs et de parties prenantes (participants des formations, intervenants, formateurs, fonctionnaires, responsables de ministères). Les documents remis sur place, en particulier les comptes rendus de cours (« courses reports ») constituent une base sérieuse d'indicateurs objectivement vérifiables pour l'évaluation à partir d'études de cas.

3. La troisième phase est consacrée à l'élaboration d'une part d'un rapport préliminaire d'autre part d'un **rapport final** prenant en compte des commentaires suscités par le rapport intermédiaire, et sa **restitution**, tant auprès de la CNUCED en tant qu'opérateur, chargé de la mise en œuvre qu'auprès de la DGCID, principal bailleur.

¹ voir en annexe la liste des documents consultés.

0.2 Contexte et objectifs du programme TrainForTrade au Laos et au Cambodge

Dans la région du Sud Est Asiatique dont le périmètre institutionnel est défini par l'ANASE le Cambodge et le Laos sont deux pays membres du groupe des PMA, ce qui leur confère un statut particulier vis-à-vis de leurs partenaires de l'Association dont le niveau de développement est nettement plus élevé mais également, vis-à-vis des bailleurs de fonds et plus généralement de la communauté internationale. Le poids économique des deux pays dans la région est relativement faible. En 2006 le PIB par tête en valeur courante était estimé à 572\$ au Laos et à 436\$ au Cambodge alors que la moyenne de l'ANASE ressortait à 1875\$ (*ASEAN Statistical Year Book 2006*). Ces écarts considérables de niveaux de développement justifient que l'ouverture de ces économies au commerce international soit progressive compte tenu de la faiblesse, à la fois, de l'environnement institutionnel et du niveau de la productivité globale, facteurs qui rendent ces pays très vulnérables aux chocs externes. En conséquence l'intégration dans l'économie mondiale et les politiques commerciales qui en découlent passent par un sérieux effort de mise à niveau du secteur public et du secteur privé avec le concours de la communauté internationale.

Les deux documents projets du MAE et de la CNUCED soulignent que «l'insertion des PED et PMA dans l'échange international est un puissant facteur de développement et un objectif bien identifié de la communauté internationale et de la politique française de coopération».

De plus, pour la Coopération Française en tant que bailleur de fonds du projet, le Cambodge et le Laos appartiennent à la Zone de Solidarité Prioritaire et à ce titre bénéficient d'engagements financiers pérennes.

Cette position de principe s'inscrit dans la suite de la conférence sur les PMA qui s'est tenue à l'OMC en octobre 1997 à Genève et dont le principal résultat fut l'adoption d'un Cadre Intégré de coopération technique commun aux six institutions multilatérales majeures (Banque Mondiale, CCI, FMI, CNUCED, OMC, PNUD) dans le domaine du commerce international et des investissements. Ce groupe de bailleurs reste ouvert aux autres coopérations multilatérales et bilatérales.

La troisième conférence des Nations Unies sur les Pays les Moins Avancés (PMA) en mai 2001 à Bruxelles a adopté un programme global d'action dont les priorités sont entre autres le développement des ressources humaines et le renforcement des capacités de formation au commerce international. Enfin depuis novembre 2001, la Conférence Ministérielle de Doha a fixé des objectifs de renforcement des capacités des PMA en ce qui concerne d'une part, la législation de la concurrence, du commerce et de l'environnement, d'autre part la facilitation du commerce et de l'investissement.

Afin de définir les axes d'interventions prioritaires, le Cadre Intégré a lancé des études d'identification des besoins « *Etude Diagnostique sur l'Intégration du Commerce* » (EDIC) pour chaque membre du groupe PMA dont le Laos et le Cambodge. Ces analyses constituent la base du projet TrainForTrade.

Un rapport du Comité de Pilotage du Cadre Intégré 2002 du Cambodge insiste sur le rôle actif joué par la CNUCED depuis 1997 dans l'assistance technique relative au commerce, les négociations commerciales multilatérales, l'accession à l'OMC et lui assigne une liste d'activités qui pour l'essentiel sont reprises dans les documents projet du bailleur et de l'opérateur.²

² WTO IF SC "IMPLEMENTING THE INTEGRATED FRAMEWORK "IF" IN CAMBODIA" August 2002

0.3 Questions évaluatives et principaux résultats

0.3.1 Questions relatives à la pertinence

La logique d'intervention de la CNUCED est en pleine cohérence avec le document projet du M.A.E, lui-même pertinent au regard des besoins reconnus des bénéficiaires. Dans la matrice d'actions du Cadre Intégré, le programme TFT s'efforce de renforcer la capacité institutionnelle des pays bénéficiaires et appuie les démarches engagées par les deux pays auprès de l'ANASE et de l'OMC. Le besoin d'un appui extérieur pour renforcer la capacité institutionnelle des deux pays est clairement partagé par les partenaires.

Les réformes institutionnelles nécessaires pour répondre aux engagements des deux pays vis-à-vis de l'ANASE et de l'OMC en matière de gestion portuaire, d'investissements étrangers, de concurrence et de e-commerce, ont incontestablement bénéficié du programme TFT.

Toutefois, le programme de formation ne couvre pas tous les besoins. Les compétences de la CNUCED, indiscutables, sont limitées, tant par l'expertise disponible que par le mandat même de l'institution.

Le secteur privé reste en retrait; un effort important doit être fait pour l'associer à la conception du projet et l'inciter à participer aux formations pour accroître la pertinence et la cohérence des programmes de formation.

0.3.2 Questions relatives à l'efficacité

La dimension interministérielle en tant que telle n'apparaît pas dans la conception du projet. Les Comités de Pilotage, ainsi que les groupes de travail multidisciplinaires, ne peuvent à eux seuls assurer cette dimension, même si les formations associent des représentants de plusieurs ministères concernés. La localisation du projet auprès des Ministres du Commerce et non pas des Premiers Ministres ne facilite pas la coordination nécessaire au développement de programmes interministériels.

Cependant, si l'intégration horizontale est insuffisante, l'intégration verticale a été réalisée avec succès en ce qui concerne certaines composantes (port, concurrence, E. commerce...) du projet.

Les Comités de Pilotage sont la clé de voûte du projet, et devraient lui permettre de s'adapter aux demandes des bénéficiaires. Mais leur fonctionnement n'est pas efficace. Ils ne s'appuient pas ou peu sur les recommandations des séminaires et de ce fait n'assurent pas le suivi des formations. Ils ne sélectionnent pas suffisamment en amont les demandes des membres.

Les indicateurs statistiques montrent que quantitativement le projet à mi parcours a respecté ou dépassé, malgré les retards dans la mise en œuvre, les objectifs qui lui ont été fixés.

La brièveté des cycles de formation ne permet pas d'assurer un transfert pérenne des connaissances. Néanmoins, l'utilisation de la Formation à Distance (FAD) encore limitée ouvre des perspectives intéressantes.

Un effort d'adaptation des programmes aux pays est en cours (réalisation d'études préparatoires aux séminaires, traduction des cours et du matériel pédagogiques en Khmer en Lao).

0.3.3 Question relatives à l'impact et à la soutenabilité

A mi parcours, la mobilisation des bénéficiaires autour du programme ne semble pas à la hauteur des enjeux. L'impact du programme sur la capacité d'appropriation des questions liées au commerce international par les bénéficiaires est pourtant la clé du succès du projet

Au sommet des Etats, l'appropriation du projet est effective, et s'est traduite par des mesures logistiques concrètes en faveur du projet.

En revanche, la mobilisation autour des négociations commerciales multilatérales et des problématiques associées au commerce, s'opère à un niveau hiérarchique intermédiaire, et reste limitée en raison du faible potentiel en ressources humaines des deux pays.

La communication externe du projet est insuffisante voire anecdotique, et n'entraîne donc pas une prise de conscience des enjeux suffisante.

Le programme TFT s'efforce d'associer d'autres organismes de formation, mais les initiatives sont isolées et peu fréquentes. L'absence d'institutions locales, en dehors de l'Ecole Royale d'Administration (ERA) du Cambodge, capables de proposer des enseignements de qualité sur ces thèmes, en est probablement la cause plus importante.

0.3.4 Question relative au 3C

Le programme TFT est cohérent par rapport aux objectifs du Cadre Intégré et les actions engagées sont, dans le domaine de la formation, spécifiques malgré, au Laos, quelques doublons entre TFT et les interventions de l'ADB et de la GTZ.

Globalement, la coordination organisée par les bailleurs de fonds et les autorités nationales ne semble pas efficace, malgré des synergies ponctuelles (e.g. formations financées par le gouvernement belge sous le projet FAD de TrainForTrade). Cependant les contacts établis par l'expert du projet TFT ont facilité un échange d'informations, en particulier avec la Commission Européenne et le PNUD.

0.4 Conclusions

1. La stratégie d'intervention de la CNUCED est parfaitement pertinente au regard du document projet du M.A.E. En tant que composante de la matrice d'actions du Cadre Intégré le programme TFT s'efforce de renforcer la capacité institutionnelle des pays bénéficiaires et appuie les démarches engagées par les deux pays auprès de l'ANASE et de l'OMC.

2. En l'absence d'informations contraïnes l'identification des besoins de formation au regard des objectifs spécifiques du projet est conçue comme un processus permanent prenant en compte l'émergence des besoins nouveaux nés de l'évolution du contexte, mais nécessite d'être amélioré par une organisation plus efficace des comités de pilotage.

3. Collaboration interinstitutionnelle : Le peu d'ouverture à d'autres institutions de formation et à des réseaux internationaux ainsi que la faiblesse de la dimension interministérielle peuvent obérer l'avenir du projet.

4. L'impact du programme sur la capacité d'appropriation des questions liées au commerce international est effectif au sommet de l'Etat.

5. La mobilisation s'opère à un niveau hiérarchique intermédiaire (cible du projet), et reste limitée en raison du faible potentiel en ressources humaines des deux pays.

6. Une démarche a été entreprise avec succès en ce qui concerne certaines composantes (port, concurrence, E. commerce...) pour associer les trois dimensions : sensibilisation, formation, suivi et aide à la décision.

7. Les documents et les informations obtenues lors du Comité de Pilotage de Sihanoukville établissent l'existence d'une véritable volonté d'adapter le programme à l'évolution de l'agenda des pays.

8. Les indicateurs statistiques montrent que quantitativement le projet à mi parcours a respecté malgré les retards dans la mise en œuvre les objectifs qui lui ont été fixés.

9. Un effort d'adaptation des programmes aux pays est effectif ce qui prépare la pérennité du programme.

10. *La brièveté des cycles de formation* ne permet pas d'assurer un transfert pérenne des connaissances.

11. *L'utilisation de la FAD* introduit, malgré les résistances, des perspectives prometteuses.

12. *Les évaluateurs n'ont pas d'informations* sur le recrutement (processus et critères de sélection, statistiques) de stagiaires femmes.

13. *La coordination organisée par les bailleurs de fonds* et les autorités nationales n'est pas efficace.

14. *Le coût du projet par participant aux séminaires de formation* proprement dit à l'exclusion des journées de sensibilisation sans être compétitif n'est pas en dehors de la norme.

0.5 Recommandations

Les activités des deux prochaines années devraient consister essentiellement à conforter les actions de formation déjà développées en raison de l'impact encore limité du projet sur les capacités institutionnelles des deux pays et à aider les autorités nationales à mettre en œuvre les recommandations. Il s'agit d'un bon projet qui a obtenu des résultats tangibles dans un contexte difficile et il serait dommageable d'y mettre un terme. En effet pour avoir un réel impact, ce type de projet doit s'inscrire dans la durée. Nonobstant, des améliorations et des changements doivent être apportés au projet aussi bien du point de vue de la stratégie, de l'architecture du projet que de la gestion des programmes.

1 Recommandations au niveau Stratégique

Globalement, la définition des priorités et des objectifs directs (contenus, niveaux) de la formation doit être clarifiée et plus nettement coordonnée avec les agendas nationaux. Actuellement les agendas sont connus pour les cinq prochaines et pour les deux pays. En conséquence, il est souhaitable afin d'éviter une programmation au fil de l'eau que les responsables du projet se penchent d'ores et déjà sur les priorités thématiques et les publics cibles.

I - A court terme

Recommandations aux autorités laotiennes et cambodgiennes

a) Architecture du projet :

- **Améliorer le fonctionnement des Comités de Pilotage** (sous-comités thématiques, filtrage en amont des demandes)

- **Créer la fonction de chef de national de projet**

b) Développer une plus grande appropriation des actions du projet, notamment par l'action des chefs de projet nationaux;

Recommandations adressées à la CNUCED

a) Architecture du projet

- Renforcer la coopération inter services au sein de la CNUCED

- Pérenniser la structure d'appui au projet au siège de la CNUCED à Genève

b) Gestion du projet :

- Poursuivre les activités en renforçant l'adaptation locale (traductions) et la dimension régionale

- Développer les technologies de formation à distance

Recommandations adressées conjointement aux autorités nationales (lao et khmer), à la CNUCED et à la France sur place

- Partager l'expérience acquise avec les principaux acteurs du Cadre Intégré,
- Elargir les cibles des formations et augmenter aussi les contenus techniques spécifiques,
- Intensifier la formation en langue vernaculaire, et en parallèle, intensifier la formation des responsables en régions,
- Renforcer l'implication du secteur privé.

II - A plus long terme

Recommandations adressées à la CNUCED:

- Tirer parti des leçons de TFT comme support à une réorganisation permettant plus de coopération inter-divisionnelle au sein de la CNUCED,
- Envisager l'extension du dispositif TFT.

Recommandations adressées à la France:

- S'appuyer sur l'expérience TFT pour renforcer ses capacités d'intervention dans l'assistance technique bilatérale et multilatérale en matière d'intégration dans le commerce mondial et de définition des politiques commerciales,
- Envisager son appui à l'extension du dispositif TFT à d'autres pays.

I/Cadre de l'Évaluation

I.1 Objectifs et champ de l'évaluation

Cette évaluation indépendante à mi-parcours du projet TrainForTrade mis en œuvre au Laos et au Cambodge a été réalisée à la demande du Ministère Français des Affaires Étrangères et de la CNUCED, opérateur chargé de la réalisation de ce programme d'une durée de quatre années.

Les termes de références de l'évaluation donnent à l'étude les objectifs suivants :

- 1- évaluation du projet en cours ;
- 2- analyse de l'évolution de l'environnement ayant trait au commerce international ;
- 3- sur les bases des points 1 et 2, recommandations pour un nouveau projet ;

L'évaluation doit être conduite en prenant particulièrement en considération les points suivants:

1. La situation qui prévalait au démarrage du projet ;
2. l'évolution du contexte tant au niveau national que régional et international ;
3. Les objectifs visés par le projet ;
4. Les résultats obtenus à mi parcours comparés aux résultats envisagés et l'impact du programme.

Par ailleurs, l'évaluation devait se conformer aux critères usuellement retenus par le CAD de l'OCDE à savoir :

- La **pertinence du projet** évaluée i) par comparaison entre les besoins identifiés et les besoins couverts au moment de l'évaluation, ii) la gestion, le suivi, la promotion et l'adoption effectués par la contrepartie nationale, iii) le contexte national.

- **L'efficacité et l'efficience** c'est-à-dire à la fois la gestion de l'exécution du programme, la méthodologie adoptée, les résultats en terme de personnes formées, de qualité de la formation (assimilation de la formation, adaptation de la formation en fonction des personnes formées), de la promotion du programme, mais également le coût du programme.

- **L'impact** notion qui recouvre l'impact du projet sur l'amélioration des compétences nationales en termes de capacité de négociation, de connaissance du contexte international régissant le commerce mais également l'impact sur l'établissement de politiques régionales communes et de réformes publiques entreprises ou à entreprendre afin de faciliter les échanges.

- La **coordination** et la **complémentarité** avec les éventuels autres projets similaires existants,

- La **cohérence "interne"** du programme par la prise en considération i) de la cohérence des objectifs avec les résultats, les activités, les bénéficiaires, les besoins identifiés ii) de la cohérence des résultats avec les activités menées, iii) de la cohérence des activités avec la population cible retenue et ses besoins.

- Une attention particulière doit être accordée à la **soutenabilité (Pérennité)** du projet en tenant compte de l'implication financière et institutionnelle des différents partenaires.

I.2 Organisation et méthodologie

L'évaluation a été menée par deux consultants internationaux, spécialistes des thématiques et des mécanismes du commerce international, et tout deux dotés d'une solide expérience de la formation professionnelle et de la formation de formateurs, ainsi que d'une bonne pratique de

l'évaluation de projets complétée par une bonne connaissance de la zone et des programmes et procédures d'assistance technique des Nations unies.

L'évaluation, d'une durée totale de quatre semaines, a été conduite en trois phases.

- La première, menée à Genève les 18 et 19 janvier et le 9 février 2007, permettait une familiarisation avec les objectifs et l'équipe du projet. Elle ouvrait en outre la phase documentaire³, dont les éléments prescrits incluent : les TdRs du projet, le rapport annuel, les rapports annuels d'avancement du projet, le matériel pédagogique correspondant aux différents sujets traités, les rapports de mission des consultants et experts, les comptes rendus des réunions des comités de pilotage nationaux et régionaux et tous documents utiles. La visite et les rencontres organisées à Genève ont été complétées par des interviews conduites à Paris auprès des parties prenantes de la DGCID. En outre cette phase a conduit à une première formulation de questions évaluatives dont la finalité est de rendre plus accessibles et plus précis les critères d'évaluations: pertinence, efficacité, efficience, impact, soutenabilité, cohérence, complémentarité et coordination (3C)

L'enquête de terrain a permis de compléter la documentation accessible, et d'affiner les questions évaluatives pour constituer la grille d'évaluation finale qui permet une approche plus fine des cinq critères, et distingue deux niveaux :

- a) Le niveau opérationnel (plus spécifiquement évalué par les critères de pertinence, d'efficience et d'efficacité) ;
- b) Le niveau stratégique (plus spécifiquement évalué au travers des critères d'impact et de durabilité).

Les questions évaluatives retenues, qui ont été validées par le biais du rapport d'étape produit à l'issue des visites de terrain, sont les suivantes :

Niveau Stratégique

Q1 : La stratégie adoptée par la CNUCED à travers TFT a-t-elle permis une prise de conscience dans les pays des enjeux de l'intégration dans le commerce mondial ?
Pertinence, Impact et Soutenabilité

Q2 : En quoi le projet renforce-t-il la capacité institutionnelle et favorise-t-il en particulier la coordination interministérielle nécessaire à la formulation de politiques commerciales et d'investissement cohérentes ? **Impact**

Q3 : L'organisation du projet permet-elle d'adapter le projet à l'évolution du contexte et à l'émergence de nouveaux besoins : contribution à l'identification des éléments clés des réformes nécessaires à l'intégration dans l'économie internationale ? Coordination avec l'agenda régional de l'ANASE ? Les implications des négociations à l'OMC ? **Efficacité et durabilité**

³ voir en annexe la liste des documents consultés.

Q4 Dans quelle mesure l'intervention de la CNUCED dans les deux pays a-t-elle été conçue afin de compléter et de coordonner les actions des autres bailleurs ? (3C)

Niveau Opérationnel.

Q5 : Les programmes de formation répondent-ils à des besoins de formation clairement identifiés et aux capacités d'absorption des participants (une acquisition suffisante et un transfert de connaissances, de compétences et d'outils...) ? **Pertinence et efficacité**

Q6: Dans quelle mesure le projet TFT a-t-il su mobiliser à côté des compétences pédagogiques des instituts de formation les fonctionnaires en charge des questions liées au commerce international et à l'investissement ? **Efficience et efficacité**

Q7 : Les Comités de Pilotage nationaux ont-ils défini un plan d'action et un programme de travail assurant l'application et le suivi des recommandations des séminaires nationaux ? **Efficacité et impact**

- La deuxième phase est constituée essentiellement d'une visite de terrain de 14 jours sur les deux sites du projet : Cambodge et Laos. La mission des évaluateurs sur le terrain s'est déroulée du 19 février au 2 mars 2007 inclus. Il convient de préciser que les évaluateurs n'ont pas pu assister au Comité de Pilotage du Laos. En revanche ils ont suivi le Comité de Pilotage du Cambodge qui s'est tenu le 2 mars 2007 à Sihanoukville.

En raison de l'absence de séminaires de formation à cette période les consultants n'ont pu recueillir que des observations indirectes sur les séminaires de formation ou de sensibilisation. Néanmoins le nombre important de personnes interviewées, la multiplicité des éclairages et avis recueillis malgré les contraintes de temps, et l'analyse des documents remis sur place par le responsable du projet permettent de recouper les observations et autorisent une évaluation circonstanciée.

L'enquête de terrain a en effet donné lieu à une cinquantaine d'interviews avec une palette très ouverte d'acteurs et de parties prenantes (participants des formations, intervenants, formateurs, fonctionnaires, responsables de ministères). Les documents remis sur place, en particulier les comptes rendus de cours (courses report) constituent une base sérieuse pour l'évaluation à partir d'études de cas. Les observations préliminaires qu'ont autorisées les visites de terrain sont présentées dans le rapport d'étape.

- La troisième phase recouvre l'élaboration d'une part d'un rapport préliminaire d'autre part d'un rapport final prenant en compte des commentaires suscités par le rapport intermédiaire, et sa restitution, tant auprès de la CNUCED en tant qu'opérateur, chargé de la mise en œuvre qu'auprès de la DGCID, principal bailleur.

II/ Contexte et objectifs du programme de coopération TrainForTrade au Laos et au Cambodge

II.1 Caractéristiques macroéconomiques du Laos et du Cambodge

Dans la région du Sud Est Asiatique dont le périmètre institutionnel est défini par l'ANASE, le Cambodge et le Laos sont deux pays membres du groupe des PMA ce qui leur confère un statut particulier vis-à-vis de leur partenaires de l'association dont le niveau de développement est nettement plus élevé mais également à l'égard des bailleurs de fonds et plus généralement de la communauté internationale. Le poids économique des deux pays dans la région est relativement faible. En 2006 le PIB par tête en valeur courante était estimé à 572\$ au Laos et à 436\$ au Cambodge alors que la moyenne de l'ANASE ressortait à 1875\$ (*ASEAN Statistical Year Book 2006*). Ces écarts considérables de niveaux de développement justifient que l'ouverture des ces économies au commerce international soit progressive compte tenu de la faiblesse, à la fois, de l'environnement institutionnel et du niveau de la productivité globale des facteurs qui rend ces pays très vulnérables aux chocs externes. En conséquence l'intégration dans l'économie mondiale et les politiques commerciales qui en découlent passent par un sérieux effort de remise à niveau du secteur public et du secteur privé avec le concours de la communauté internationale.

Les indicateurs macroéconomiques diffusés par le département statistique de l'ANASE montrent que en 2006 la croissance économique est restée soutenue dans les deux pays : 7,5% au Laos et 5,3% au Cambodge. Compte tenu de la croissance démographique ces résultats correspondent à une croissance du revenu par tête de respectivement 5% et 2,8% par an en fin de période. En revanche sur les cinq dernières années et si on tient compte de l'inflation la progression annuelle moyenne du revenu par tête n'a été que de 0,9% au Laos et de 1,6% au Cambodge. Ces performances sont naturellement très insuffisantes pour permettre l'éradication de la pauvreté dans les deux pays particulièrement au Laos.

Les mêmes données macroéconomiques révèlent également que les deux pays ne connaissent pas la même situation du point de vue de l'ouverture au commerce international. Le degré d'ouverture de l'économie Cambodgienne (total des échanges /PIB) s'établit à 77% en 2006 pour 19,3% seulement au Laos. En revanche le taux de croissance élevé des exportations du Laos en fin de période semble indiquer que les effets de l'ouverture commerciale du pays commencent à produire des effets.

Table 2
Selected key ASEAN macroeconomic indicators
as of 15 March 2007

ASEAN Statistics

Country	Growth rate of gross domestic product ^{1/} at constant prices	Inflation rate ^{2/} (year-on-year growth of CPI at end of period)	Exchange rate ^{3/} at end of period		Unemployment rate	Merchandise Trade ^{4/}						Year-on-year change in foreign direct investments net inflow ^{5/}	
	percent	percent	US\$ 1 = national currency	Currency		Ratio of exports to GDP	Ratio of imports to GDP	Ratio of total trade to GDP	Growth of exports	Growth of imports	Growth of total trade	US\$ million	US\$ million
	2006	2006	2006	2006		2005	2006	2006	2006	2006	2006	2004-2005	Annual average 2001-2005
Brunei Darussalam	3.8	-	1.60	Dollar (B \$)	4.3	46.7	8.7	57.4	23.5	(9.3)	17.1	76.5	(52.1)
Cambodia	5.0	2.8	4 065	Riel	0.8	42.6	35.2	77.8	12.2	(1.0)	5.8	249.8	46.5
Indonesia	5.6	6.6	8 996	Rupiah (Rp)	10.3	28.5	21.5	50.1	21.4	35.9	27.2	4 212.8	2 131.5
Lao PDR	7.3	4.7	9 700	Kip	-	7.3	12.1	19.3	138.0	(7.7)	19.8	10.8	(1.3)
Malaysia	5.9	4.6	3.53	Ringgit (RM)	3.8	107.7	88.0	195.7	14.8	15.3	15.0	(859.1)	35.4
Myanmar ^{1/}	7.0	-	1 273.7	Kyat	-	29.4	17.7	47.1	12.5	29.6	18.4	(179.4)	(27.2)
The Philippines	5.4	4.3	49.13	Peso (PhP)	7.4	40.2	44.0	84.1	14.0	8.7	11.2	444.7	(221.4)
Singapore	7.9	0.8	1.53	Dollar (S \$)	3.1	205.3	180.3	385.6	18.2	19.2	18.6	5 261.1	719.0
Thailand	5.0	3.5	36.05	Baht	1.5	62.9	61.4	124.3	18.5	7.5	12.8	2 593.8	131.5
Viet Nam	8.2	6.6	16 091	Dong	5.3	65.0	72.8	137.8	38.6	36.3	37.4	410.7	146.4
ASEAN	5.8	-	n.a.	n.a.	n.a.	71.9	63.6	135.5	18.6	17.7	18.1	12 421.8	2 908.3

Sources: ASEAN Finance and Micro-economic Surveillance Unit Database and ASEAN Statistical Yearbook 2006 (compiled/computed from data submission and/or websites of ASEAN Member Countries' national statistical offices, central banks, and other relevant government agencies)

IMF World Economic Outlook Database as of September 2006

Trade data for Brunei Darussalam, Cambodia, Lao PDR and Myanmar are from country submission thru National ASEAN Free Trade Area (NAFTA) Unit; for Indonesia from Bank Indonesia (www.bi.go.id); for Malaysia from the Malaysia Trade Development Corporation (www.matrade.gov.my/foreignbuyer/MSIatradestats.htm); for the Philippines from the National Statistics Office (www.census.gov.ph); for Singapore from the Department of Statistics (www.singstat.gov.sg); for Thailand from the Bank of Thailand (www.bot.or.th); and for Viet Nam from the General Statistical Office (www.gso.gov.vn).

Symbols used

not available as of publication time
x not available/not compiled
n.a. not applicable

Notes

1/ GDP growth rate based on estimated levels covering fiscal year April to March of the following year; foreign exchange rate is average for the period (annual) taken from the IMF WEO Database September 2006; official forex rate for 2006 is US\$ 1 = 5.8 Kyats.
2/ ASEAN figures are estimated using weights derived from the share of country to world total GDP PPP (IMF WEO Database September 2006); inflation rate estimate excludes Myanmar (no CPI data for end period)
3/ Data for Brunei Darussalam is based on Q3 2006.
4/ All figures are based on preliminary data as of 6 March 2007. Figures for Brunei Darussalam, Cambodia and Lao PDR are based on Q1-Q3 data.
5/ Based on net inflow of foreign direct investments as measured in the balance of payments; also includes reinvested earnings

Les politiques commerciales menées au Cambodge et au Laos sont comparables dans la mesure elles tendent vers la libéralisation des échanges. Néanmoins elles ne s'inscrivent pas néanmoins dans la même séquence temporelle.

L'admission à l'ANASE, 1997 pour le Laos et 1999 pour le Cambodge est incontestablement cohérente avec le positionnement de ces économies dans la région au regard du commerce et des investissements directs même si leur degré d'intégration régionale n'est pas identique. En ce qui concerne les échanges commerciaux le taux d'intégration commerciale est d'environ 20% pour le Cambodge alors qu'il atteint 58% pour le Laos. Ceci tend à démontrer qu'à l'heure actuelle le processus d'intégration du Cambodge dans l'économie mondiale est plutôt vertical ce qui justifie la participation accélérée du Cambodge aux négociations commerciales multilatérales alors que celui du Laos est davantage horizontal ou régional. Ces caractéristiques expliquent probablement des modes d'approche différents du processus d'intégration dans l'économie mondiale.

Un accord-cadre sur le renforcement de la coopération économique au sein de l'ANASE signé en 1992 comportait la mise en place d'un Tarif préférentiel extérieur commun (CEPT) dans le but de créer une zone de libre-échange. Dans le cadre du CEPT, il a été convenu que les droits sur les produits visés seraient ramenés à un niveau compris entre zéro et 5 pour cent avant la fin de 2002 pour les membres fondateurs et le Brunéi Darussalam (ANASE-6), en 2006 pour le Viet Nam, en 2008 pour le Laos et le Myanmar, et en 2010 pour le Cambodge. Cet agenda constitue un engagement fort des deux pays qui doivent sérieusement s'y préparer compte tenu des avantages concurrentiels actuels des autres membres de l'ANASE.

En ce qui concerne l'intégration dans l'économie mondiale, le Cambodge est membre de l'Organisation Mondiale du Commerce depuis octobre 2004 alors que le Laos est dans un processus de négociations dont l'issue n'est pas prévue avant 2010. Il est vraisemblable que la création de la zone de libre échange régionale sera un pas décisif vers l'accession du Laos à l'OMC et accélèrera la mise à niveau de l'économie Cambodgienne.

Table 18
Intra- and extra-ASEAN trade, 2005
as of 29 December 2006

ASEAN Statistics

value in US\$ million; share in percent

Country	Exports				Imports				Total trade			
	Intra-ASEAN		Extra-ASEAN		Intra-ASEAN		Extra-ASEAN		Intra-ASEAN		Extra-ASEAN	
	Value	Share to country total										
Brunei Darussalam	1 529.0	24.0	4 940.3	76.0	738.5	49.1	764.6	50.9	2 267.5	28.8	5 604.9	71.2
Cambodia	144.5	4.7	2 947.0	95.3	1 026.8	36.4	1 797.9	63.6	1 171.3	19.8	4 744.9	80.2
Indonesia	15 823.7	18.5	69 836.2	81.5	17 329.5	30.0	40 371.4	70.0	33 163.2	23.1	110 207.7	76.9
Lao, PDR	147.6	94.8	26.5	15.2	362.4	51.6	339.5	48.4	510.0	58.2	365.9	41.8
Malaysia	36 633.7	26.1	103 836.8	73.9	29 164.0	25.5	85 049.1	74.5	65 797.7	25.9	188 885.9	74.2
Myanmar	1 559.7	49.9	1 564.1	50.1	896.6	54.9	736.2	45.1	2 466.3	51.5	2 300.4	48.4
The Philippines	7 149.4	17.3	34 104.7	82.7	8 874.3	18.7	38 543.9	81.3	16 024.2	18.1	72 648.6	81.9
Singapore	71 976.4	31.3	157 827.7	68.7	52 148.6	26.1	148 014.2	73.9	124 125.1	28.9	305 841.9	71.1
Thailand	23 867.0	21.8	86 755.6	78.2	21 552.4	18.3	96 438.5	81.7	46 419.4	20.0	182 194.1	80.0
Viet Nam	5 030.9	17.6	23 545.6	82.4	8 937.7	27.4	23 696.2	72.6	13 968.6	22.8	47 201.8	77.2
ASEAN	163 862.5	25.3	484 284.6	74.7	141 030.7	24.5	435 711.6	75.5	304 893.2	24.9	919 996.2	75.1

Source: ASEAN Trade Database (compiled from data submission and/or websites of ASEAN Member Countries' national statistical offices and other relevant government agencies)

Notes:
- not available as of publication time
x not available/not compiled

Some figures may not sum up to totals due to rounding off errors.

En effet aujourd'hui, les commerces extérieurs des deux pays sont caractérisés par l'exportation de produits à faible valeur ajoutée et une grande dépendance vis-à-vis de la filière textile. La diversification des exportations passe probablement par le développement des services notamment du tourisme et de l'e-commerce. Ces filières sont adaptées à la dotation factorielle naturelle des deux économies en ce qui concerne le tourisme et au développement rapide de l'accès aux technologies de la communication. Néanmoins, le retard dans ces secteurs est important comparé au dynamisme observé dans les pays voisins en particulier au Viet Nam et en Thaïlande. L'une des causes en est la faible capacité institutionnelle des Etats dans le domaine du Commerce International. Comme le montre le tableau ci-dessous c'est d'abord vers les pays de la région que les deux pays doivent faire porter leurs efforts en matière d'échanges commerciaux et de mise à niveau de leur capacité institutionnelle.

Table 21
Top ten export markets and import origins, 2005
as of 29 December 2006

ASEAN Statistics

value in US\$ million; share in percent

Export market			Import origin		
Country of destination ^{1/}	Value of exports	Share to total	Country of origin ^{1/}	Value of imports	Share to total
ASEAN	163 862.5	25.3	ASEAN	141 030.7	24.5
USA	92 941.9	14.3	Japan	81 077.9	14.1
European Union-25 ^{2/}	80 922.1	12.5	China	61 136.0	10.6
Japan	72 756.4	11.2	USA	60 976.4	10.6
China	52 257.5	8.1	European Union-25	59 611.6	10.3
Republic of Korea	24 362.3	3.8	Republic of Korea	23 609.5	4.1
Australia	19 645.7	3.0	Australia	11 593.0	2.0
India	15 048.3	2.3	Taiwan, Province of China	11 532.9	2.0
Hong Kong, SAR	13 868.6	2.1	India	7 952.3	1.4
Taiwan	8 287.7	1.3	Saudi Arabia	6 438.1	1.1
Total top ten destination countries	543 932.8	83.9	Total top ten origin countries	464 958.6	80.6
Others ^{2/}	104 214.2	16.1	Others ^{2/}	111 783.8	19.4
Total	648 147.0	100.0	Total	576 742.4	100.0

Source: ASEAN Trade Database (compiled from data submission and/or websites of ASEAN Member Countries' national statistical offices and other relevant government agencies)

Notes:
- not available as of publication time
x not available/not compiled

^{1/} identified/ranked based on share of total ASEAN exports/imports
^{2/} includes trade of all other countries and those that could not be attributed to specific countries

Some figures may not sum up to totals due to rounding off errors.

Si le commerce extérieur du Cambodge a été excédentaire en 2005 et en 2006 celui du Laos, pays enclavé est demeuré déficitaire. Il est légitime de formuler l'hypothèse que pour ce dernier, la diversification des exportations par le développement des services sera un facteur essentiel du désenclavement et partant de l'intégration dans l'économie mondiale.

Table 17
Total ASEAN Trade, 2005-2006
as of 15 March 2007

ASEAN Statistics

value in US\$ million; change in percent

Country	2005			2006 ^{1/}			Year-on-year change ^{2/}		
	Exports	Imports	Total trade	Exports	Imports	Total trade	Exports	Imports	Total trade
Brunei Darussalam	6 369.3	1 503.1	7 872.4	5 768.7	1 028.7	6 797.4	23.5	(9.3)	17.1
Cambodia	3 091.5	2 824.8	5 916.2	2 602.4	2 147.0	4 749.4	12.2	(1.0)	5.8
Indonesia	85 660.0	57 700.9	143 360.8	103 964.1	78 392.7	182 356.8	21.4	35.9	27.2
Lao, PDR	174.1	701.9	875.9	254.7	423.6	678.3	139.0	(7.7)	19.8
Malaysia	140 470.5	114 213.1	254 683.6	161 248.7	131 720.1	292 968.8	14.8	15.3	15.0
Myanmar	3 123.8	1 632.9	4 756.7	3 514.8	2 116.5	5 630.3	12.5	29.6	18.4
The Philippines	41 254.7	47 418.2	88 672.9	47 037.0	51 523.0	98 560.0	14.0	8.7	11.2
Singapore	229 804.1	200 162.8	429 966.9	271 601.0	238 503.0	510 104.0	18.2	19.2	18.6
Thailand	109 622.6	117 990.9	227 613.5	129 948.5	126 848.5	256 797.0	18.5	7.5	12.8
Viet Nam	28 576.5	32 593.9	61 170.4	39 605.0	44 410.0	84 015.0	38.6	36.3	37.4
ASEAN	648 147.0	576 742.4	1 224 889.4	766 544.8	677 112.1	1 442 656.9	18.6	17.7	18.2

Source: ASEAN Trade Database (compiled from data submission and/or websites of ASEAN Member Countries' national statistical offices and other relevant government agencies)

Symbols used: - not available as of publication time; x not available/not compiled

Notes: 1/ All figures are preliminary as of 6 March 2007; figures for Brunei Darussalam, Cambodia and Lao PDR are Q1-Q3 data. Growth rates for Brunei Darussalam, Cambodia and Lao PDR are computed using Q1-Q3 2005 & 2006 levels. ASEAN figures are computed accordingly. 2/

Les flux d'Investissements Directs Etrangers (IDE) vers ces deux pays restent à des niveaux faibles mais augmentent régulièrement. Pour le Cambodge le montant des investissements étrangers a atteint 380 millions de dollars en 2005 dont un tiers seulement provenait de l'ANASE. Dans le cas du Laos, les investissements directs étrangers ont représentés seulement environ 28 millions de dollars en 2005 dont près de 76% hors ANASE.

Table 25
Foreign direct investments net inflow, intra- and extra-ASEAN, 2004-2005
as of 29 December 2006

ASEAN Statistics

value in US\$ million; change in percent

Country	2004			2005 ^{1/}			Year-on-year change		
	Intra-ASEAN	Extra-ASEAN	Total net inflow	Intra-ASEAN	Extra-ASEAN	Total net inflow	Intra-ASEAN	Extra-ASEAN	Total net inflow
Brunei Darussalam	19.7	192.4	212.0	19.4	269.1	288.5	(1.2)	39.9	36.1
Cambodia	31.9	99.5	131.4	129.2	252.0	381.2	304.8	153.4	190.2
Indonesia	204.2	1 690.3	1 894.5	40.5	6 066.8	6 107.3	(80.2)	258.9	222.4
Lao, PDR	7.8	9.2	16.9	6.7	21.0	27.7	(13.8)	129.4	63.8
Malaysia	960.2	3 643.7	4 623.9	572.9	3 391.9	3 964.8	(41.6)	(6.9)	(14.3)
Myanmar	9.3	241.8	251.1	2.0	69.8	71.8	(78.9)	(71.1)	(71.4)
The Philippines	71.1	616.7	687.8	(13.6)	1 146.1	1 132.5	(119.2)	85.8	64.7
Singapore	727.3	14 092.1	14 819.4	957.1	19 123.4	20 080.5	31.6	35.7	35.5
Thailand	336.0	1 078.0	1 414.0	341.5	3 666.3	4 007.8	1.6	240.1	183.4
Viet Nam	242.9	1 367.2	1 610.1	164.7	1 856.1	2 020.8	(32.2)	35.8	25.5
ASEAN	2 630.3	23 030.8	25 661.1	2 220.4	35 862.5	38 082.9	(15.6)	55.7	48.4
ASEAN 5 ^{1/}	2 318.8	21 120.8	23 439.6	1 898.4	33 394.5	35 292.9	(18.1)	58.1	50.6
BCLMV ^{2/}	311.5	1 910.0	2 221.5	322.0	2 468.1	2 790.1	3.4	29.2	25.6

Source: ASEAN Foreign Direct Investments Database (compiled from data submission of central banks, national statistical offices and other relevant government agencies)

Notes: - not available as of publication time; x not available/not compiled; p preliminary as of publication time

1/ ASEAN 5 consists of Indonesia, Malaysia, the Philippines, Singapore and Thailand, while BCLMV is comprised of Brunei Darussalam, Cambodia, Lao PDR, Myanmar, and Viet Nam

2/

On doit noter que le premier investisseur dans la région est l'Union Européenne mais pour autant le Cambodge et le Laos ne sont pas pour les pays Européens des destinations prioritaires de leurs investissements.

Pour devenir des territoires attractifs pour les investisseurs étrangers la mise à niveau institutionnelle des deux PMA est aussi une priorité.

De cette brève analyse des enjeux économiques pour le Cambodge et le Laos, il ressort que le projet de renforcement des capacités institutionnelles des deux pays dans le domaine des négociations commerciales multilatérales, dans celui du développement des services notamment du tourisme et de l'e-commerce, et dans le domaine de la facilitation des investissements étrangers est particulièrement pertinent et qu'il doit s'inscrire dans la durée.

A cet égard les interventions de la coopération Française et de la CNUCED correspondent bien aux besoins des deux économies concernées. Dans la perspective de la libéralisation et de la

mondialisation des échanges, une formation approfondie aux règles et aux pratiques du commerce international s'impose en effet et doit être considérée comme une action prioritaire au minimum dans le moyen terme.

II.2 Le contexte institutionnel de l'assistance technique au Cambodge et au Laos.

Les deux documents projets du MAE et de la CNUCED soulignent que «l'insertion des PED et PMA dans l'échange international est un puissant facteur de développement et un objectif bien identifié de la communauté internationale et de la politique française de coopération». Cette position de principe s'inscrit dans la suite de la conférence sur les PMA qui s'est tenue à l'OMC en octobre 1997 à Genève et dont le principal résultat fut l'adoption d'un Cadre Intégré de coopération technique commun aux six institutions multilatérales majeures (Banque Mondiale, CCI, FMI, CNUCED, OMC, PNUD) dans le domaine du commerce international et des investissements. Ce groupe de bailleurs reste ouvert aux autres coopérations multilatérales et bilatérales.

La troisième conférence des Nations Unies en mai 2001 à Bruxelles a adopté un programme global d'action dont les priorités sont entre autres le développement des ressources humaines et le renforcement des capacités de formation au commerce international. Enfin depuis novembre 2001, la Conférence Ministérielle de Doha a fixé des objectifs de renforcement des capacités des PMA en ce qui concerne d'une part, la législation de la concurrence, du commerce et de l'environnement, d'autre part la facilitation du commerce et de l'investissement.

Afin de définir les axes d'interventions prioritaires, le Cadre Intégré a lancé des études d'identification des besoins (Etude Diagnostique sur l'Intégration du Commerce ou EDIC) pour chaque membre du groupe PMA dont le Laos et le Cambodge. Ces analyses constituent la base du projet TrainForTrade.

Le Cambodge a été l'un des trois premiers pays pilotes pour l'expérimentation du Cadre Intégré. Sous l'égide de la Banque Mondiale, une étude a été lancée pour identifier les obstacles et les besoins du Cambodge dans la perspective d'une accélération de l'intégration du pays dans l'économie mondiale et de sa participation active aux négociations commerciales multilatérales. Le diagnostic réalisé a été présenté et discuté lors d'un séminaire qui s'est tenu à Phnom Penh au mois de novembre 2001. Le résultat tangible de ce travail est la « Matrice Programme » du cadre intégré qui théoriquement définit les axes d'intervention prioritaires et répartit les projets entre les bailleurs et les institutions nationales responsables.

Un rapport du Comité de Pilotage du Cadre Intégré (2002) du Cambodge insiste sur le rôle actif joué par la CNUCED depuis 1997 dans l'assistance technique relative au commerce, les négociations commerciales multilatérales, l'accession à l'OMC et lui assigne une liste d'activités qui pour l'essentiel sont reprises dans les documents projet du bailleur et de l'opérateur.⁴

Dans le cas du Laos, la démarche a été entreprise un peu plus tardivement. Une mission préliminaire s'est déroulée en juillet 2004 pour préparer l'étude diagnostic et mettre en place le cadre intégré. Les agences du cadre intégré et la Commission Européenne ont participé à cette mission. A l'issue de cette mission, les structures du CI (Comité de Pilotage National, Point Focal, et Secrétariat) sont devenues opérationnelles. Après plusieurs ateliers sur la compétitivité organisés en 2005 sur le tourisme, l'industrie manufacturière et l'agriculture, l'étude diagnostic (DTIS) a été transmise au gouvernement qui l'a ratifiée en septembre 2006 au cours d'un atelier national. Les deux principaux résultats obtenus ont été comme pour le Cambodge, la Matrice

⁴ WTO IF SC "IMPLEMENTING THE INTEGRATED FRAMEWORK "IF" IN CAMBODIA" August 2002

Programme (matrice d'action) et un aide mémoire élaboré par le gouvernement qui insiste sur la nécessité :

- d'améliorer la coordination des actions engagées par les bailleurs et de mettre en place un Trust Fund multi-bailleurs pour mettre en œuvre la Matrice Programme définie après l'étude diagnostic.
- d'améliorer la coordination avec le gouvernement.

Des études de diagnostic, il ressort que l'intervention de la CNUCED dans le domaine de l'assistance technique pour la formation aux négociations commerciales multilatérales s'inscrit parfaitement dans la démarche du CI. De plus, comme le note le document projet du MAE « la CNUCED (dans sa division de l'Infrastructure des Services pour le Développement et l'Efficacité commerciale, SITE) dispose avec le programme TrainForTrade d'une expérience et d'une capacité indispensables pour réaliser l'objectif d'une amélioration des capacités humaines et institutionnelles de pays partenaires dans le domaine du commerce international.

III/ Le cadre logique du projet

III.1/ Objectifs résultats et hypothèses

Les documents projet précisent l'objectif global, les objectifs spécifiques, les résultats attendus et les hypothèses du projet. Ces éléments sont repris dans le tableau ci-après qui constitue le cadre logique du projet. Ce cadre logique inspire quelques commentaires sur l'adéquation entre les objectifs et les résultats attendus. Le programme TFT est, dans chacun des pays, un élément d'un ensemble défini par la matrice des actions du cadre intégré. Le projet, quels que soient ses points forts et ses points faibles, est encore relativement modeste à l'échelle des enjeux à moyen terme pour les deux pays et on ne saurait attendre des actions engagées un impact immédiat sur le volume et le contenu des exportations. Dans tous les cas l'impact du projet TFT sera dilué dans l'ensemble des effets des programmes du cadre intégré. En revanche les résultats relatifs aux objectifs spécifiques sont mesurables à mi parcours et sont analysés dans la section IV.

Objectif principal : Améliorer les capacités des pays-cibles en matière de commerce international	Indicateur(s) vérifiable(s) de succès <ul style="list-style-type: none"> - Augmentation des exportations en volume - Diversification des exportations - Progrès réalisés dans le processus d'adhésion à l'OMC 	Hypothèse(s) sous-jacente(s) importante(s) pour la réussite du projet : <ul style="list-style-type: none"> - Poursuite des négociations avec l'OMC - Poursuite d'une politique d'ouverture économique
Composante 1 (S/Obj. 1) : Développer les capacités de formation au commerce international	Indicateur(s) vérifiable(s) de résultats <ul style="list-style-type: none"> - élaboration d'un plan de formation, - constitution d'une équipe de 20 formateurs par pays, - adaptation des formations et mise à disposition de 5 cours traduits, - diffusion, dès la seconde année, de 5 séminaires pour 100 participants 	Hypothèse(s) sous-jacente(s) importante(s) pour l'atteinte de ce sous objectif : <ul style="list-style-type: none"> - désignation des coordonnateurs nationaux, - désignation par les pouvoirs publics et le secteur privé de "leaders" susceptibles de devenir formateurs, - organisation des séminaires et ateliers de formation,- prise en charge des coûts liés à la dissémination des acquis
Composante 2 (S/Obj. 2) : Suivre et mettre en œuvre les mesures institutionnelles et structurelles identifiées	Indicateur(s) vérifiable(s) de résultats <ul style="list-style-type: none"> - mise en place des comités de pilotage, - réalisation des études et production d'un rapport sur la compétitivité des deux pays, - mise en place d'un réseau virtuel d'information et de débat,- intégration des réseaux de formation au réseau international "V-Net" 	Hypothèse(s) sous-jacente(s) importante(s) pour l'atteinte de ce sous objectif : <ul style="list-style-type: none"> - poursuite de la volonté d'ouverture économique,
Composante 3 (S/Obj. 3) : Développer la coopération et les échanges entre le Cambodge et le Laos	Indicateur(s) vérifiable(s) de résultats <ul style="list-style-type: none"> - missions des responsables (publics et privés) dans les deux pays, - évolution positive des flux commerciaux entre les deux pays, - harmonisation des politiques commerciales. 	Hypothèse(s) sous-jacente(s) importante(s) pour l'atteinte de ce sous objectif : <ul style="list-style-type: none"> - maintien des bonnes relations politiques entre les deux pays.

Source : Document Projet MAE

III.2/ Activités et indicateurs

En ce qui concerne le premier objectif spécifique, selon le document projet du MAE la liste **ex ante** des activités à mettre en œuvre pour obtenir les résultats attendus est la suivante :

- 1 un programme régional de formation sera mis en place afin de répondre aux besoins de formation qualitatifs et quantitatifs concernant les priorités du Cambodge et du Laos. Ce plan associera les gestionnaires et décideurs des différents services opérationnels et secteurs concernés par le commerce international ;
- 2 identification, parmi les responsables nationaux, des futurs formateurs. A cette fin, des séminaires pour Concepteurs de Cours et Instructeurs seront diffusés, pour promouvoir le savoir-faire au Cambodge et au Laos ;
- 3 adaptation du matériel pédagogique aux conditions locales au Cambodge et au Laos. Cette activité comprend la traduction en langues locales⁵ et l'adaptation pour la diffusion des cours ;
- 4 diffusion de trois séminaires de "formation de formateurs" qui incluent la gestion de techniques de formation à distance ;
- 5 diffusion de cours à l'échelle nationale, et séminaires stratégiques et/ou de formation de formateurs diffusés à l'échelle régionale (pour les deux pays bénéficiaires). Les capacités en formation à distance seront utilisées à chaque fois que cela sera possible.

Les objectifs quantitatifs assignés au programme pour la première composante figurent dans le tableau ci-dessous

	Nombre de séminaires initiaux (Formation de formateurs)	Nombre de formateurs formés	Nombre de séminaires de restitution	Public touché (formation initiale + restitution)
Année 1	7	21	-	140+0
Année 2	5	15	5	80+75
Année 3	3	9	8	60+120
Année 4	3	9	15	40+210
TOTAL	18	54	28	725

Source : document projet MAE

⁵ Les cours TRAINFORTRADE seront dispensés en français ou anglais et le matériel pédagogique du cours sera traduit dans les langues locales, à savoir le khmer au Cambodge et le Laotien au Laos.

En ce qui concerne la deuxième composante, les activités du projet portent sur :

- 1 la mise en place des comités de pilotage, rassemblant des responsables gouvernementaux (ministères) et du secteur privé, afin de faire le suivi des activités et questions identifiées au cours des séminaires de formation. Ils seront responsables d'assurer la mise en œuvre des recommandations adoptées au cours des séminaires nationaux. Pour chaque proposition, ils décideront des mesures opérationnelles à prendre, les responsabilités de chaque opérateur/décideur et les résultats escomptés. Ils établiront, action par action, l'avancement d'un plan de travail de mise en application des résolutions adoptées pendant les séminaires ;
- 2 la réalisation ,après un bilan de l'existant, d' études afin d'identifier la compétitivité des produits du Cambodge et du Laos, les débouchés commerciaux et les exigences internationales à atteindre (en relation avec les séminaires de formation, i.e. questions environnementales et de législation, normes des marchés internationaux, etc.), afin de permettre et maintenir l'accès du Cambodge et du Laos à l'information, le savoir-faire, les marchés, l'infrastructure, la technologie, les ressources de financement, etc.;
- 3 la création d'un réseau impliquant les deux pays bénéficiaires, basé sur des protocoles de coopération. Ce réseau mettra en relation non seulement les institutions de formation existantes, mais aussi, quand cela sera possible, d'autres institutions professionnelles du domaine, comme entreprises, associations d'entreprises, chambres de commerce ou responsables gouvernementaux chargés du commerce international ;
- 4 la constitution d'un réseau de formation à distance, concernant la formation au commerce international, reposant sur une base de données régulièrement mise à jour, accessible à travers Internet ou d'autres outils de formation à distance ;
- 5 l'évaluation de l'efficacité de la formation. Les participants seront évalués avant, pendant et à la fin de la formation. Une évaluation finale du cours qui témoignera de l'accomplissement des objectifs généraux et une évaluation de son impact trois mois après l'application des connaissances acquises seront aussi menées.

Les activités associées à la troisième composante sont :

- 1 L'institution d'un Comité régional de pilotage Cambodge-Laos; réuni au moins une fois par an afin d'examiner toutes les questions concernant le projet et la coopération régionale ; le comité examinera la faisabilité d'une structure régionale de contrôle, de vérification et de certification qui assurerait la conformité aux normes et l'accès aux marchés internationaux des produits d'exportation du Cambodge et du Laos.
- 2 deux séminaires régionaux de "formation de formateurs"; ils prépareront 15 futurs formateurs provenant des pays concernés ; ils bénéficieront du potentiel de formation du réseau de formation à distance quand cela sera possible.

IV/Principaux résultats de l'évaluation

Les résultats ont été obtenus à partir de la documentation, des interviews à la CNUCED, au MAE et dans les deux pays. Ils sont présentés comme des réponses directes aux questions évaluatives présentées ci-dessus⁶ A chaque question correspond un encadré qui donne la réponse de l'équipe d'évaluateurs ; Par ailleurs, les éléments d'analyse, tirés tant de la phase documentaire que des visites de terrain, qui sous-tendent la réponse sont présentés sous chaque question.

IV.1 Evaluation de la Question 1.

Q1 : La stratégie adoptée par la CNUCED à travers TFT a-t-elle permis une prise de conscience dans les pays des enjeux de l'intégration dans le commerce mondial et a-t-elle facilité la mise en œuvre des réformes?

Cette question concerne la relation entre le programme d'assistance technique de la CNUCED et la Coopération Française, dont l'objectif à travers ce programme est de favoriser l'intégration du Cambodge et du Laos tous deux membres de la Zone de Solidarité Prioritaire de la France, dans l'économie mondiale. Pour y répondre plusieurs critères ont été retenus

Réponse à la question 1

La stratégie d'intervention de la CNUCED est parfaitement cohérente au regard du document projet du M.A.E. En tant que composante de la matrice d'actions du Cadre Intégré le programme TFT s'efforce de renforcer la capacité institutionnelle des pays bénéficiaires et appuie les démarches engagées par les deux pays auprès de l'ANASE et de l'OMC. Le besoin d'un appui extérieur pour renforcer la capacité institutionnelle des deux pays est clairement partagé par les partenaires. Les réformes institutionnelles nécessaires pour répondre aux engagements des deux pays vis-à-vis de l'ANASE et de l'OMC en matière de gestion portuaire, d'investissements étrangers, de concurrence et de e-commerce, ont incontestablement bénéficié du programme TFT. Ce dernier met à la disposition des deux pays des experts internationaux et régionaux compétents et des matériaux d'une grande qualité technique et pédagogique issus d'une réflexion stratégique globale.

Le programme de formation s'il s'accorde bien au mandat de la CNUCED ne peut pas couvrir tous les besoins. En effet, les compétences de la CNUCED si elles sont indiscutables n'en sont pas moins limitées. D'autres besoins de formation cependant existent (ex : SPS, TBT,...) qui sont en principe couverts par d'autres projets des Nations Unies mais dans des conditions totalement différentes de TFT.

A mi parcours, *la mobilisation des bénéficiaires autour du programme ne nous semble pas à la hauteur des enjeux*. La mobilisation autour des négociations commerciales multilatérales et des problématiques associées au commerce, est à ce stade et à un niveau hiérarchique intermédiaire, limitée en raison du faible potentiel en ressources humaines des deux pays. Le programme n'apparaît pas en tant que tel par exemple en 2007 sur le site du Ministère du Commerce du Cambodge qui néanmoins fait référence à des programmes connexes lancés par d'autres agences. (<http://www.moc.gov.kh>)

IV.1.1. La stratégie de la CNUCED à travers TFT est conforme aux orientations prises par le cadre intégré et s'appuie sur les requêtes présentées par les deux Etats membres. TFT est un programme assez ancien des Nations Unies qui a été rénové en 1998, récemment expérimenté en Afrique de l'Ouest avant d'être adapté et mis en œuvre et au Cambodge et au Laos.

⁶ Cf. supra p. XXXX

Les matériaux du programme de formation d'une grande qualité professionnelle et accessibles en ligne sur le site protégé <http://learn.unctad.org/login/index.php>⁷ sont le support d'un véritable transfert des connaissances aux bénéficiaires et sont de nature à sensibiliser durablement tous les acteurs des réformes aux enjeux de l'intégration dans l'économie mondiale.

Par ailleurs le programme TFT est une composante des actions du cadre intégré dans chacun des deux pays et à ce titre des synergies doivent normalement résulter des interventions convergentes des différents bailleurs à condition que la gestion du cadre intégré soit efficace. Mais il convient de reconnaître que la mission d'évaluation n'a pas pu apprécier le fonctionnement du dispositif du Cadre Intégré dans la mesure où cela ne figurait pas dans le cahier des charges des évaluateurs. Toutefois de l'avis des personnalités rencontrées sur le terrain, le cadre intégré au moins au Laos, ne semble pas très efficace, en raison notamment de son installation tardive (voir supra).

Les contreparties locales sont incontestablement satisfaites du projet. Cela ressort très clairement des nombreux entretiens conduits lors de la deuxième phase. Mais les pays bénéficiaires sortent à peine de l'isolement et la prise de conscience des difficultés relatives aux négociations multilatérales est loin d'être partagée par les différents échelons des administrations, confrontées à une pénurie de ressources humaines qualifiées. Il en résulte une difficulté supplémentaire pour convaincre les fonctionnaires de participer à des cycles de formation répétés.

Cet élément est un véritable obstacle car pour développer une véritable sensibilité, une capacité institutionnelle et un savoir faire dans le domaine des relations internationales, les actions de formation doivent en permanence s'adapter aux nouveaux besoins, renforcer toujours leur articulation sur l'agenda des Etats et surtout s'inscrire dans la durée afin de trouver un traduction opérationnelle.

IV.1.2. La CNUCED dispose dans le cadre de son mandat d'une expertise et de compétences indiscutables dans le domaine de l'assistance technique qui ont été mobilisées au profit du programme TFT. La onzième Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement qui s'est tenue, en juin 2004, à Sao Paulo a confirmé le mandat de la CNUCED pour développer les capacités des ressources humaines dans le domaine du commerce. Cette décision fait suite à la décision des Etats membres à Bangkok en 2000 de confirmer le mandat du programme TFT y compris pour les Pays les Moins Avancés (PMA). Entre temps lors de la conférence sur les PMA tenue à Bruxelles en 2001, des requêtes concrètes avaient été déposées pour mettre en place une assistance technique dans certains PMA, dont le Cambodge et le Laos.

A mi parcours, les interactions engendrées par le programme de formation entre d'une part les compétences internationales et régionales offertes par la CNUCED et d'autre part, les besoins des gouvernements exprimés ex ante ont permis d'associer des cadres intermédiaires de l'administration, cible du projet, à la préparation des textes de loi nécessaires à la mise en œuvre des réformes réclamées par l'agenda international.

⁷ LEGAL ASPECTS OF E-COMMERCE

MANUAL, TOOLS FOR MULTILATERAL TRADE NEGOTIATIONS ON TRADE IN SERVICES, ADVANCED TRAINING TOOLS FOR NEGOTIATIONS ON TRADE IN SERVICES ? TARIFFS NEGOTIATIONS IN AGRICULTURE, etc.

A ce niveau le point faible du dispositif est que le programme de formation s'il s'accorde bien au mandat de la CNUCED ne peut pas couvrir tous les besoins. En effet, les compétences de la CNUCED si elles sont incontestées n'en sont pas moins limitées notamment aux secteurs du commerce et de l'investissement. D'autres besoins de formation cependant existent (ex : SPS, TBT,...). Comme le montre l'extrait ci après de la matrice d'action du Laos. Ces besoins sont couverts par d'autres projets des Nations Unies mais dans des conditions qui sont vraisemblablement différentes tant du point des contenus, des méthodes et de la pédagogie. Il est important cependant que tous ces programmes découlent de la même analyse logique et coordonnée proposée par le Cadre Intégré.

Project 3: Sanitary and Phyto-Sanitary (SPS) and Technical Barriers to Trade (TBT) Issues ²	Institutional and legislative framework (high priority)	High priority with projects for long-term improvement of capacity to begin as soon as possible	STEA, MAF; MOH	High - Estimated costs of an export quality management project would be US\$1.4-1.6 million, but investments in SPS-related laboratory equipment could increase this amount significantly	Norway's Market Access & Trade Facilitation Project (2006-09, US\$1.7m shared regionally); Australia's SPS Capacity Building Project (ongoing, US\$4m shared between 8 countries) & ASEAN Development Cooperation (2002-08, A\$45m); EC's Asia Invest Capacity Building of Geographical Indication (2006-09, €0.3m shared with China and Cambodia), & EC's Project on Standards, Quality & Conformity (ongoing, €0.5m) & Intellectual Property Rights Cooperation (completed 2006, €0.5m); France's Geographical Indications Elaboration Project (2006-08, US\$1.2m); FAO's Improving Food Safety Management (2005-08, US\$0.85m shared); ADB's Integrating the Poor Through Standard Setting (completed 2005, US\$0.7m)	Technical assistance; human capacity building and infrastructure development; supply of technology	Medium -High
	Diagnostic capacity (high priority)						
	Market opportunities and trade requirements						
	Surveillance						
	Emergency response						
	Risk assessment and economic analysis						
	Inspection and certification						
	Building human skills						
	Information and education						
	Private sector development						
	Technical Barriers to Trade (TBT)						
	Regional cooperation						

IV.1.3. Implication des responsables politiques et des administrations concernées

Les deux pays participent activement aux négociations commerciales dans le cadre de l'ANASE et le Cambodge poursuit, après son adhésion à l' OMC, sa mise en ordre pour répondre aux demandes des pays membres. La mise en place de la zone de libre échange de l'ANASE en 2008 pour le Laos et en 2010 pour le Cambodge constitue un moteur de l'implication des Etats dans le processus de mondialisation.

Tous les hauts responsables rencontrés ont affirmé leur très grand intérêt pour les activités développées par le programme TFT et ont souhaité participer à la définition des besoins en fonction de l'évolution des agendas internationaux. Ils insistent également sur la nécessité de régionaliser les séminaires pour atteindre le plus grand nombre de cadres intermédiaires des administrations. Le processus est en cours et semble emporter l'adhésion des services des administrations sollicitées.

Néanmoins les directeurs des administrations centrales, très compétents, apparaissent seuls dans un paysage administratif marqué par la fermeture au Laos et par la guerre au Cambodge. La rareté des ressources humaines est l'obstacle le plus important pour la mise en œuvre des réformes. La pérennité des effets des projets repose sur la durée des actions engagées et par conséquent sur le prolongement du programme pour que les deux pays puissent intensifier la libéralisation des échanges dans laquelle ils se sont engagés

IV.2 Evaluation de la Question 2

Q2 : En quoi le projet renforce-t-il la capacité institutionnelle des Etats bénéficiaires et favorise-t-il en particulier la coordination interministérielle nécessaire à la formulation de politiques commerciales et d'investissement cohérentes ?

Cette question concerne l'impact du projet sur le renforcement de la capacité des Etats dans le domaine des négociations commerciales multilatérales tant du point de vue de la mobilisation de toutes les administrations concernées par les politiques commerciales que de la mise en œuvre des réformes imposées par l'agenda de l'ANASE et la participation au cycle de Doha.

La capacité institutionnelle⁸ est une notion qui déborde largement le cadre de la formation. Elle inclut :

- Le développement des ressources humaines, le processus de qualification, d'accès à l'information, à la connaissance et la formation des individus afin d'améliorer la compétitivité des économies.
- Le développement organisationnel, la mise en place de structures de gestion et de procédures performantes non seulement au sein des institutions publiques et privées mais également la création de mécanismes de coordination entre les différentes organisations.
- Le développement des cadres institutionnel et juridique pour permettre aux organisations de renforcer leur capacité d'intervention.

Les documents projet définissent le programme de formation de la CNUCED comme un appui à « la mise à niveau des connaissances de l'OMC, la mise à niveau pour renforcer les capacités de négociations, la gestion de la transition dans la mise en application des accords négociés, la mise à niveau de la gestion publique des administrations du commerce extérieur (avec comme sous objectif l'instauration d'une coordination interministérielle interne, la mise en place de réseaux d'information et de formation, l'établissement de contacts avec la société civile. »

⁸ "Specifically, capacity building encompasses the country's human, scientific, technological, organizational, institutional and resource capabilities. A fundamental goal of capacity building is to enhance the ability to evaluate and address the crucial questions related to policy choices and modes of implementation among development options, based on an understanding of environment potentials and limits and of needs perceived by the people of the country concerned", *Capacity Building - Agenda 21's definition (Chapter 37, UNCED, 1992.*

Réponse à la Question 2

Les interventions de la CNUCED dans le cadre du programme TFT sont pertinentes pour renforcer la capacité institutionnelle du Cambodge et du Laos dans le domaine de l'ouverture de ces pays à l'échange international. Elles ont permis dans une certaine mesure de réaliser des économies d'échelle pour accélérer la mise en œuvre des réformes.

Toutefois, le programme TFT s'adresse à des cadres intermédiaires. Dans ce sens, il s'agit d'un programme général adapté à la sensibilisation des fonctionnaires de terrain. Il conviendrait de passer à des enseignements plus techniques pour préparer les négociations à venir au sein de l'ANASE (zone de libre échange) et à l'OMC en vue de l'accession du Laos.

La dimension interministérielle en tant que telle n'apparaît pas dans la conception du projet alors que, par essence, les négociations multilatérales soulèvent des questions qui relèvent de plusieurs Ministères. Les Comités de Pilotage, ainsi que les groupes de travail multidisciplinaires, ne peuvent à eux seuls assurer cette dimension, même si les formations associent des représentants de plusieurs ministères concernés. La localisation du projet auprès des Ministres du Commerce et non pas des Premiers Ministres ne facilite pas la coordination nécessaire au développement de programmes interministériels.

L'impact du programme sur la capacité d'appropriation des questions liées au commerce international par les bénéficiaires est la clé du succès du projet

Au sommet des Etats, l'appropriation du projet est effective et s'est traduite par des mesures concrètes.

En ce qui concerne l'appropriation, par les bénéficiaires des formations, des enjeux et des techniques de management, le recul dont disposent les évaluateurs vis-à-vis de la formation n'est pas suffisant.

La gestion régionale des dossiers résulte de la nécessaire harmonisation des environnements institutionnels et juridiques demandée par l'ANASE. De ce fait, les cours sont quasiment reproduits à l'identique dans les deux pays pour les questions standard telle que la législation sur le commerce ou la promotion des investissements.

Trois critères ont été utilisés pour répondre à la question posée.

IV.2.1. *La formation de cadres intermédiaires a engendré des économies d'échelle pour accélérer la mise en œuvre des réformes.*

Le programme TFT s'adresse à des cadres intermédiaires et les avis recueillis aussi bien à Genève que sur le terrain (en particulier au Laos auprès du Vice Ministre du Commerce) convergent pour considérer qu'il s'agit d'un programme général adapté à la sensibilisation des fonctionnaires de terrain mais qu'il conviendrait de passer à des enseignements plus techniques pour préparer les négociations à venir au sein de l'ANASE (zone de libre échange) et à l'OMC en vue pour le Laos d'une accession future.

Comme le montrent les rapports annuels du Cambodge en particulier, une grande partie de l'année 2004 a été consacrée à des conférences d'initiation aux problématiques résultant du processus d'intégration dans l'économie mondiale. Cette année là, seul le dispositif de formation à la gestion portuaire était opérationnel. C'est d'ailleurs ce programme qui recueille une approbation générale. Il est à noter cependant que durant l'année 2004 ont été diffusés les cours sur les accords d'investissements internationaux dans les deux pays, ainsi que celui sur la concurrence ainsi qu'un séminaire de formation des tuteurs. En revanche les années 2005 et

2006 ont été plus fournies, mais néanmoins les participants demandaient davantage de temps consacré aux négociations dans l'agriculture et les services.

Néanmoins dans un certain nombre d'exemples le programme a su mobiliser des compétences pour répondre à une demande d'assistance technique très précise des Etats. Ce fut le cas pour le commerce électronique.

Une demande d'assistance a été formulée par le Cambodge en 2002 pour développer les aspects juridiques de l'e-commerce consécutivement à un engagement des Etats dans le cadre de l'ANASE. Un cours a été dispensé en avril 2003 et un texte doit être promulgué en 2008. La BAD finance la mise en place d'un cadre harmonisé de la législation au sein de l'ANASE et sa finalisation en fonction des secteurs. Le rôle joué par le projet TFT dans cet exemple est significatif puisque la CNUCED a proposé à travers son cours un modèle juridique applicable à d'autres Etats, notamment comme cela est envisagé au Kenya, mais cet exemple n'est pas totalement décisif, le texte préparatoire n'ayant pas été directement élaboré par des participants au programme mais par un groupe de travail réunissant des représentants des Ministères de la justice, du commerce et un expert international.

Le Laos a également pris l'engagement, vis-à-vis de ses partenaires de l'ANASE, de se doter d'une législation sur le commerce électronique pour l'année 2006. Le STEA (Bureau du Premier Ministre, Agence pour la Science, la Technologie et l'Environnement) a été chargé de mettre en œuvre le projet de législation. Comme membre du comité de pilotage national du Laos, le STEA s'est tourné vers le programme TrainForTrade et le service du commerce électronique de la division SITE pour solliciter une assistance.

L'assistance a porté principalement sur la sensibilisation des différents partenaires économiques intéressés aux nombreuses questions juridiques posées lors de la rédaction et la mise en place d'une législation sur le commerce électronique. Le programme TrainForTrade, en collaboration avec le service commerce électronique de la CNUCED, a développé un paquet pédagogique sur le thème des « Aspects Juridiques du Commerce Electronique ». Ce cours est identique à celui dispensé au Cambodge.

Selon le Rapport Régional 2003, « l'appui du projet ne s'est pas limité à la diffusion du cours : un encadrement de l'équipe de rédaction, composée de 6 fonctionnaires de différents ministères, a été défini et lancé. Cet appui a notamment pris la forme d'un rappel des principes de base pour la rédaction, d'une analyse comparée en proposant des exemples issus de pays de la région et quelques suggestions de lignes directrices pour le style ».

IV.2.2. *La coordination entre les administrations des pays concernés est cohérente avec l'objectif de renforcement des capacités d'élaboration des politiques commerciales.*

Dans les deux pays, les projets sont attachés aux Vice Ministres du Commerce. Cet ancrage peut sembler naturel s'agissant de renforcer les capacités dans le domaine de l'élaboration des politiques commerciales et des négociations multilatérales. Toutefois, l'élaboration de politiques commerciales fait appel à des informations et des compétences qui sont situées au Ministère des Finances, et dans les Ministères sectoriels. De ce point de vue le rattachement direct du projet au Premier Ministre, au moins au stade de la conception des programmes, serait de l'avis des évaluateurs, plus judicieux. Bien entendu, on peut arguer que la composition des Comités de Pilotage assure la représentation des différents Ministères concernés. Mais la coordination, comme nous avons pu le constater, se fait alors « ex post » et non pas « ex ante » ce qui nuit à la cohérence temporelle du projet. Naturellement le choix du rattachement du projet appartient aux contreparties nationales, mais pour l'avenir et dans

le but d'améliorer le rendement du programme, les évaluateurs pensent que cette question mérite d'être posée. *La faiblesse de la dimension interministérielle* est en effet probablement l'un des points les plus faibles du dispositif.

IV.2.3 *Le développement de la formation a amélioré la capacité de programmer et de gérer les questions liées au commerce à un niveau régional.*

L'impact du programme sur la capacité d'appropriation des questions liées au commerce international par les bénéficiaires est la clé du succès du projet.

Au sommet des Etats, l'appropriation du projet est effective et s'est traduite par des mesures concrètes.

--Au Cambodge, le Ministère du Commerce a constitué une équipe de neuf personnes autour du projet. Cette équipe pluridisciplinaire a été constituée au sein du département « ANASE et Organisations Internationales » du Ministère, et est coordonnée par son directeur, M. Sok Sopheak.

Le projet dispose par ailleurs d'installations au sein de ce département, dans un bureau avec accès direct au directeur. Ce bureau contient du matériel bureautique qui a été mis à disposition juste avant le lancement du projet au Cambodge.

--Au Laos, le ministère met à disposition le personnel dirigeant et administratif de l'ERIT (Institut de Recherche Economique sur le Commerce), qui s'est montré extrêmement coopératif durant les visites de l'expert régional avant et depuis le lancement du projet, ainsi que pour la constitution du comité de pilotage national.

A l'heure actuelle, un expert national vient d'être désigné pour assurer le suivi du projet après le départ de l'experte mise à la disposition par la coopération française. La présence d'un expert national permanent est une condition du bon fonctionnement du programme et un élément clé de sa pérennité. Le programme a souffert jusqu'à présent de discontinuités dans le suivi. Ce sont les personnes ressources de l'ERIT qui assurent le fonctionnement des formations.

En ce qui concerne l'appropriation, par les bénéficiaires des formations, des enjeux et des techniques de management, le recul dont disposent les évaluateurs vis-à-vis de la formation n'est pas suffisant pour formuler un jugement. Le seul élément tangible est la certification des stagiaires qui semble obéir à des exigences de niveau et d'engagement personnel (soutenance de mémoire de fin de cycle) satisfaisants.

Il n'y a pas à proprement parler de gestion régionale des dossiers. Dans la réalité les programmes de formation s'adaptent aux requêtes des Etats qui elles mêmes résultent d'engagements pris auprès de l'ANASE. L'harmonisation des approches des Etats dans les différents domaines réclamée par le processus d'intégration régionale, conduit à un traitement identique des sujets dans les deux pays (commerce, investissements...). C'est en ce sens seulement que l'on peut dire que la gestion des dossiers est régionalisée.

IV.3 Evaluation de la Question 3

Q3 : L'organisation du projet permet-elle d'adapter le projet à l'évolution du contexte et à l'émergence de nouveaux besoins : contribution à l'identification des éléments clés des réformes nécessaires à l'intégration dans l'économie internationale ? Coordination avec l'agenda régional de l'ANASE ? Les implications des négociations à l'OMC.

La question renvoie à la cohérence des interventions de la CNUCED dans le cadre du programme TFT et à la capacité d'adaptation du programme aux besoins nouveaux qui

apparaissent, à condition qu'il favorise l'avancement du processus d'intégration régionale (s'agissant d'un régionalisme ouvert dans l'économie mondiale).

Réponse à la Question 3

Les évaluateurs n'ont pas relevé d'incohérences dans la stratégie d'intervention définie par les parties prenantes. Il convient de noter toutefois, mais c'est généralement un trait commun aux programmes initiés par le secteur public que le secteur privé reste en retrait et qu'un effort important doit être fait pour l'associer à la conception du projet et l'inciter à participer aux formations.

En revanche, une démarche a été entreprise avec succès en ce qui concerne certaines composantes (port, concurrence, E. commerce...) pour intégrer les trois dimensions : sensibilisation, formation, suivi et aide à la décision. Les deux documents de projet, MAE et CNUCED mettent en exergue les composantes formations et aide à la décision du projet.

Les documents à la disposition des évaluateurs ainsi les informations obtenues lors du Comité de Pilotage de Sihanoukville établissent l'existence d'une véritable volonté d'adapter le programme à l'évolution de l'agenda des pays.

IV.3.1. La stratégie d'intervention de la CNUCED a été cohérente depuis le début de la mise œuvre du programme.

L'organisation du projet repose sur quatre pôles de décisions qui interagissent pour définir une stratégie d'intervention dans le programme TFT.

La CNUCED en tant qu'opérateur et détenteur des compétences pour les questions commerciales et les négociations multilatérales contrôle le déroulement du projet. En effet, seules les questions pouvant trouver une réponse auprès des experts de la CNUCED sont intégrées au programme de formation. D'ailleurs, le contenu des sessions de TFT au Cambodge et Laos n'est pas fondamentalement différent de celui expérimenté quelques années auparavant au Burkina Faso et au Mali. Cela n'est pas surprenant dans la mesure où le cadre théorique des négociations multilatérales est identique pour tous les pays participants aux négociations avec l'OMC. En revanche, l'ordre des priorités peut et doit changer en fonction de la situation économique et du positionnement régional des pays impliqués. Les Ministères chargés de mettre en œuvre le projet doivent donc jouer un rôle prééminent. Les Départements des Ministères du Commerce qui abritent le programme TFT participent activement à son déroulement. Ce sont eux qui, en amont, doivent identifier les besoins prioritaires et doivent mobiliser les ressources humaines qui reçoivent la formation. Les Comités de pilotage dressent le bilan des actions engagées et proposent un calendrier prévisionnel. A ce titre, les Comités de Pilotage constituent la clé de voûte du projet. Ils réunissent toutes les parties prenantes du côté des contreparties locales et des principaux intervenants extérieurs impliqués dans les thématiques du commerce international, notamment le Cadre Intégré. De ce point de vue, la composition des Comités de Pilotage devrait permettre le développement systématique de programmes interministériels Enfin le coordonnateur régional dont le rôle est central et le travail excellent assure la coordination entre les trois acteurs, réalise la synthèse entre les positions des uns et des autres, intègre les contraintes, et met en œuvre un programme. En l'occurrence, la communication entre le responsable régional du projet et les autres bailleurs est satisfaisante, ce qui a permis au coordonnateur - dans certain cas malheureusement trop rares - de faire intervenir d'autres bailleurs dans la formation.

Les évaluateurs n'ont pas relevés d'incohérences dans la stratégie d'intervention définie par les parties prenantes. Il convient de noter toutefois, mais c'est généralement un trait commun

aux programmes initiés par le secteur public, que le secteur privé reste en retrait et qu'un effort important doit être fait pour l'associer à la stratégie et l'inciter à participer aux formations.

En revanche, une démarche a été entreprise avec succès en ce qui concerne certaines composantes (port, concurrence, e-commerce...) pour intégrer les trois dimensions : sensibilisation, formation, suivi et aide à la décision. Les deux documents de projet, MAE et CNUCED mettent en exergue les composantes formations et aide à la décision du projet. Dans le programme portuaire et dans les programmes dédiés au droit de la concurrence et au commerce électronique, la chaîne « sensibilisation, formation, aide à la décision » a, sous certaines réserves, correctement fonctionné. Certains fonctionnaires formés ont en effet participé à l'élaboration du projet de loi sur la concurrence

IV.3.2 La stratégie s'est adaptée aux besoins apparus au cours du déroulement du projet en fonction de l'agenda des pays dans les négociations multilatérales.

Les documents à la disposition des évaluateurs -- ainsi les informations obtenues lors du Comité de Pilotage de Sihanoukville-- établissent l'existence d'une véritable volonté d'adapter le programme à l'évolution de l'agenda des pays. En premier lieu, un effort important de réflexion sur la stratégie de coopération régionale (Cambodge Laos) a été engagé en 2005. Les recommandations du rapport du Comité de Pilotage Régional 2005 témoignent de la volonté de concrétiser des actions rattachées à la troisième composante du projet. Ainsi des axes d'intervention au niveau régional ont été identifiés.

- « **Le tourisme durable** : pour les deux pays, les modalités d'appuis de la CNUCED dans ce domaine seront définies en relation avec le DTIS établi par le Cadre Intégré.
- La mise en place d'un **groupe de travail commun Cambodge-Laos**, avec la collaboration de la CNUCED sur un des thèmes du commerce international. Ce corpus spécialisé permettra au deux pays d'établir un réseau Sud-Sud réactif et efficace. Des termes de référence de ce groupe de travail seront préparés par les experts de la CNUCED, en coordination avec les coordonnateurs nationaux du projet dans chacun des deux pays,
- La mise en place d'un **processus d'échanges virtuels** (e-mails, plate-forme, chat...) entre responsables du commerce international des deux pays. Ils s'appuieront, en particulier, sur les plates-formes accessibles de la CNUCED au cours des sessions de formation à distance.
- L'organisation d'un séminaire régional de **formation de formateurs.** »

Toujours dans le même rapport, au niveau national, un exemple illustre bien l'adaptation du programme à l'agenda des pays, dans ce cas, le Laos : Le Comité de Pilotage Régional demande : « **L'organisation de formations présentielles** sur les thèmes des accords d'investissements internationaux et de négociations commerciales. Il a été noté que le Laos prépare la deuxième réunion du groupe de travail pour son adhésion à l'OMC au mois de Juin. Dans ce contexte, les formations en négociations commerciales (agriculture et services) seront planifiées en priorité avant cette échéance. ».

Sans disposer d'informations contraires, l'évaluation n'est cependant pas en mesure de confirmer que ces formations se sont bien déroulées comme souhaité, et comme nécessaire pour en renforcer l'efficacité concrète.

IV.3.3 L'état du processus d'intégration a été évalué afin d'identifier les priorités dans les questions à traiter.

Les DTIS établissent un diagnostic de l'état des économies du Cambodge et du Laos et retracent le parcours des deux pays dans le processus de négociations multilatérales. Mais d'une part les DTIS n'identifient pas spécifiquement les besoins de formation et d'autre part il n'y a pas eu, à la connaissance des évaluateurs, de réévaluation de la situation des deux pays au regard de l'intégration régionale et des négociations multilatérales, des avancées et des points de blocage.

IV.4 Evaluation de la Question 4

Q4 : Dans quelle mesure l'intervention de la CNUCED dans les deux pays a-t-elle été conçue afin de compléter et de coordonner les actions des autres bailleurs ? (3C)

Cette question pose le problème de la coordination entre les bailleurs et de la cohérence des interventions dans le cadre de TFT et des autres interventions initiées, soit par des bailleurs, soit par les gouvernements.

Réponse à la Question 4

Le programme TFT est cohérent par rapport aux objectifs du Cadre Intégré et les actions engagées sont, dans le domaine de la formation, spécifiques malgré, au Laos, quelques répétitions relevées par des responsables de l'IPA entre TFT et les interventions de l'ADE et de la GTZ.

La coordination organisée par les bailleurs de fonds et les autorités nationales n'est pas efficace. Dans la pratique chaque bailleur développe son propre programme qui peut quelquefois aller jusqu'à chevaucher le domaine de TFT. Malgré des synergies ponctuelles (e.g. formations financées par le gouvernement belge sous le projet FAD de TrainForTrade) les évaluateurs n'ont pas observé une convergence claire et massive des bailleurs de fonds vers TFT pour les questions relatives aux négociations commerciales multilatérales. Il faut cependant noter que les contacts établis sur place dans les deux pays par l'expert du projet TFT ont contribué à faciliter un échange d'informations, en particulier avec la Commission Européenne et le PNUD.

IV.4.1. Le programme TFT est cohérent et complémentaire des interventions des autres bailleurs.

Le compte rendu du Comité Régional de Pilotage 2003 note que « l'une des caractéristiques de la situation de négociations d'entrée à l'OMC du Cambodge et du Laos est que ces pays attirent l'attention de nombreuses agences de coopération bilatérale et multilatérale. Il est crucial au niveau de la gestion de ces projets de coopération technique d'éviter les doubles emplois quand ceux-ci sont contre-productifs, tout en maximisant les synergies éventuelles. »

Suit une liste de projets lancés par différents bailleurs pour renforcer les capacités des deux pays :

- Projet Union Européenne 2004-2006, Cambodge et Laos
- Projet OMC-UNIDO, 2004-2005, Cambodge
- Projet Australie, 2004-2007, Cambodge, Laos, Vietnam
- Projet PRCC (France), Cambodge et Laos
- Cadre Intégré (6 agences multilatérales), Cambodge et Laos

Le rapporteur ajoute que pour assurer la cohérence des interventions des différents acteurs et faire en sorte que les différents programmes soient mutuellement efficaces et convergent vers le même objectif, « il est nécessaire de rendre visite à ces organisations à intervalles réguliers. »

La cohérence doit être assurée par les Ministères du Commerce des deux pays chargés de coordonner l'aide internationale dans ces domaines. Dans les documents postérieurs, les évaluateurs n'ont pas trouvé d'informations sur la mise en cohérence des programmes et de trace « d'un dialogue actif » entre les bailleurs. Les Matrices programmes ne sont pas suffisamment explicites, en particulier celle du Cambodge, pour permettre de porter une appréciation sur la base de ce critère. Quant à la Matrice programme du Laos il semble qu'elle ait été réalisée après le lancement des différents programmes et en conséquence elle ne fait pas ressortir la cohérence et la complémentarité. Il s'agit là d'un point faible du dispositif mais qui doit être imputé aussi bien au Cadre Intégré et aux Ministères qu'à la CNUCED ou à la Commission Européenne.

La diversité des interventions et des intervenants (Matrices Programmes) est vraisemblablement un atout pour les pays bénéficiaires mais elle rend le pilotage global des actions plus complexe notamment en raison de la dispersion des thèmes traités, sur des périodes relativement courtes. Dans ce paysage le programme TFT semble cohérent par rapport aux objectifs du projet et du Cadre Intégré et les actions engagées sont, dans le domaine de la formation, spécifiques malgré, au Laos, quelques répétitions relevées par des responsables de l'IPA entre TFT et les interventions de l'ADB et de la GTZ.

IV.4.2. Les interventions des différents bailleurs sont coordonnées.

Le Cambodge et le Laos figurent parmi les pays les plus pauvres et l'aide internationale y est très importante au regard des budgets des gouvernements. La coordination des interventions entre les bailleurs de fonds y est d'autant plus essentielle pour atteindre l'objectif global de développement et de réduction de la pauvreté par l'ouverture aux échanges internationaux. Malgré cette évidence, si les documents initiaux accordent une place à la coordination entre les bailleurs, ce sujet est peu fréquemment apparu comme un enjeu stratégique aussi bien au siège de la CNUCED que sur le terrain. Il est vrai que la coordination interne au projet entre les parties prenantes requiert à elle seule la plus grande attention de la part du coordonnateur régional.

IV.5 Evaluation de la Question 5

Q5 : Les programmes de formation répondent-ils à des besoins de formation clairement identifiés, aux capacités d'absorption des participants (une acquisition suffisante et un transfert de connaissances, de compétences et d'outils...) ?

Réponse à la Question 5

Les comptes rendus d'exécution du projet (Progress Reports) indiquent que les programmes pédagogiques d'une année sont validés par les Comités de Pilotage de l'année précédente. Cependant l'identification des besoins spécifiques de formation ne se dégage pas nettement. La brièveté des cycles de formation qui n'excèdent pas cinq jours, dans certains cas sur deux périodes, ne permet pas d'assurer un transfert pérenne des connaissances. Néanmoins, l'utilisation de la FAD qui introduit une pédagogie nouvelle permet, et permettra, une plus grande diffusion des connaissances même si les bénéficiaires ne sont pas encore très réceptifs à ces nouvelles techniques.

Par ailleurs, un effort d'adaptation des programmes aux pays est effectif non seulement par la réalisation d'études préparatoires aux séminaires mais également par la traduction des cours et du matériel pédagogiques en Khmer et en Lao. L'ensemble du dispositif devrait ainsi permettre au programme de renforcer son efficacité, s'il parvient à s'inscrire dans la durée.

IV.5.1. Les besoins de formation sont clairement identifiés.

Les comptes rendu d'exécution du projet (Progress Report) indiquent que les programmes pédagogiques d'une année sont validés par les Comités de Pilotage de l'année précédente.

A travers les rapports de ces instances il ressort que l'état du processus d'intégration a été évalué afin d'identifier les priorités dans les questions à traiter. Mais en l'absence d'informations contrares l'identification spécifique des besoins de formation au regard des objectifs précis du projet ne se dégage pas nettement des documents auxquels les évaluateurs ont eu accès.

En définitive, les évaluateurs ont le sentiment que le contenu des programmes est très fortement dépendant des compétences et du mandat de la CNUCED au sein du Cadre Intégré, de telle sorte que l'on ne sait pas très bien quelle est la contrainte que fait peser l'offre potentielle de la CNUCED sur les programmes. En réalité ne disposant pas de la documentation suffisante pour évaluer la qualité de l'identification des besoins en formation (nombre de personnes à former, domaines prioritaires, etc.) *les évaluateurs éprouvent des difficultés à déterminer si les concepteurs ont effectivement construit des programmes de formation non seulement adaptés aux agendas des pays, ce qui semble être le cas (cf. en annexe l'avant propos du « Progress Report 2004), mais également à des publics cibles.*

En conséquence, on ne peut pas mesurer de manière objective l'adéquation des paquets pédagogiques développés, aux besoins identifiés pour les acteurs économiques de ces pays dans le domaine du commerce international et de l'investissement. En revanche, il faut noter qu'un effort d'adaptation de l'outil générique TFT est réalisé grâce à des études préalables aux séminaires de formation confiées à des experts souvent régionaux (cf. Annexe : étude tourisme). Ces études contribuent à l'identification affinée des besoins.

La relation entre besoins des bénéficiaires et programme de formation semble plus forte en ce qui concerne la formation des formateurs à un niveau régional. Ces séminaires, d'une bonne tenue, rassemblent un public sélectionné dont le niveau de compétence initial est supérieur et qui de ce fait, est probablement plus réceptif à la fois aux enjeux du projet et au contenu des cours.

IV.5.2. Les méthodes pédagogiques et les supports des cours sont adaptés au niveau et au rythme d'acquisition des connaissances des participants.

Le programme de formation TFT repose sur deux approches pédagogiques :

- (i) « le face à face » qui met en présence les stagiaires et un expert régional ou international et
- (ii) la formation à distance qui offre au participant à la fois un contenu de cours disponible sur le site TFT et une interactivité entre le formateur et les stagiaires.

Chaque séance est en effet suivie par des exercices qui sont corrigés à distance et dans un délai raisonnable par le formateur. Le niveau de la formation à distance dans certain cas assez faible au moins au début de l'enseignement en fait essentiellement un instrument de sensibilisation. C'est le cas par exemple du cours sur les investissements. Néanmoins, *l'utilisation de la FAD introduit une pédagogie nouvelle qui permet une plus grande diffusion des connaissances même si les bénéficiaires ne sont pas encore très réceptifs à ces nouvelles techniques.*

L'absence de distinction des niveaux de formation est aux yeux des évaluateurs l'un des points faibles de la composante pédagogique. En ce qui concerne les « face à face » l'expertise est d'un excellent niveau et les participants selon les « courses reports » sont globalement très satisfaits. Par exemple en 2005 au Cambodge, les participants au cours

portant sur les négociations multilatérales dans l'agriculture se sont félicités de la qualité des informations, de la capacité de synthèse et de la patience du formateur. En revanche ils ont déploré les difficultés informatiques et ont souhaité qu'un séminaire ultérieur apporte un complément sur les implications de l'enseignement pour le Cambodge. Le suivi de ce séminaire a été assuré par la participation de quelques uns des stagiaires aux négociations bilatérales, régionales et multilatérales du Cambodge dans l'agriculture.

Néanmoins de façon générale, les rapports de cours à notre disposition n'établissent pas clairement une appropriation des connaissances à l'issue du cycle de formation. Certes, les personnes formées obtiennent un certificat lorsqu'elles ont passé avec succès les tests de la formation, mais quand il s'agit de les mettre en situation de réaliser par exemple un brouillon de projet de loi, les rapports de cours indiquent clairement que c'est le formateur qui produit le document. Comment pourrait-il en être autrement dans un temps aussi court ? Cette formation, insuffisante pour permettre la rédaction d'un texte de loi, est cependant utile dans la mesure où elle permet d'identifier les éléments clés à prendre en compte dans la préparation d'une législation dans ce domaine et fournit un cadre pour impulser les changements institutionnels.

On peut regretter que la durée des cycles de formation n'excède pas cinq jours, dans certains cas sur deux périodes. Il est dès lors très difficile dans un laps de temps aussi court d'assurer un transfert pérenne des connaissances.

Il faut toutefois rappeler que la formation s'adresse à des fonctionnaires en poste qui ne peuvent s'absenter longtemps de leur activité. La réelle pénurie de ressources humaines constitue en réalité une limite sérieuse aux activités de formation du projet qui ne pourra être dépassée que si le projet s'inscrit dans la durée. Les séminaires pédagogiques (formation d'instructeurs et formation de concepteur de cours) durent, eux, deux semaines. Mais la participation des formateurs potentiels est elle aussi problématique pour cette durée.

Un effort d'adaptation des programmes aux pays est effectif non seulement par la réalisation d'études préparatoires aux séminaires mais également par la traduction des cours et du matériel pédagogiques en Khmer et en Lao. C'est l'une des revendications essentielles des bénéficiaires qui est en passe d'être satisfaite. La traduction favorisera sans aucun doute l'appropriation des connaissances par les contreparties locales et en particulier rendra possible la diffusion des connaissances auprès des fonctionnaires de province.

IV.6 Evaluation de la Question 6

Q6: Dans quelle mesure le projet TFT a-t-il su mobiliser à côté des compétences pédagogiques des instituts de formation, les fonctionnaires en charge des questions liées au commerce international et à l'investissement ?

Cette question se réfère à l'efficacité et à l'efficience de l'organisation du projet.

Réponse à la Question 6

Le programme TFT s'efforce d'associer d'autres organismes de formation. Malheureusement, les initiatives sont isolées et peu fréquentes. Les causes du déficit de collaboration interinstitutionnelle sont nombreuses. L'absence d'institution locale en dehors de l'Ecole Royale d'Administration du Cambodge capable de proposer des enseignements de qualité sur ces thèmes est probablement la plus importante. Les statistiques du projet montrent que quantitativement le projet à mi parcours a respecté malgré les retards dans la mise en œuvre les objectifs qui lui ont été fixés et même au-delà puisque le programme n'est pas parvenu à son terme.

IV.6.1. Le programme TFT s'efforce d'associer les Universités et d'autres organismes de formation.

Ainsi des fonctionnaires de l'ESCAP ont servi d'experts pour des cours donnés dans le cadre du projet (notamment dans le domaine portuaire). Ces bonnes pratiques, si elles étaient généralisées, enrichiraient le projet et constitueraient une promotion de la coopération inter institutionnelle. Malheureusement, ces initiatives semblent isolées et peu fréquentes. Les évaluateurs n'ont pas noté au cours de leur séjour dans les deux pays un réel effort au niveau de l'organisation du projet pour associer systématiquement d'autres instituts de formation et créer ainsi un effet de levier. Les causes de ce déficit de collaboration interinstitutionnelle sont multiples. L'absence d'institution locale en dehors de l'Ecole Royale d'Administration du Cambodge capable de proposer des enseignements de qualité sur ces thèmes est probablement la plus importante. Au Laos, l'équivalent de l'ERA Cambodgienne est en cours de restructuration et l'Université ne dispose que d'un seul enseignant compétent dans ces domaines et qui de surcroît vient de bénéficier d'une bourse pour poursuivre ses études au Japon.

IV.6.2. Le programme a su mobiliser les fonctionnaires concernés par les questions liées au commerce international

UNCTAD/TRAINFORTRADE PROJECT FOR LAO PDR AND CAMBODIA								
PROJECT TRAINING STATISTICS								
VALID: FEBRUARY 20, 2007								
#	YEAR	TITLE	TYPE	DAYS	COUNTRY	SCOPE	PAX	DAY x PAX
1	2004	IIA	DL	8	CAMBODIA	NATIONAL	16	128
2	2004	IIA	DL	8	LAOS	NATIONAL	18	144
3	2004	COMPETITION LAW AND POLICY	TRAINING	3	CAMBODIA	NATIONAL	27	81
4	2004	COMPETITION LAW AND POLICY	TRAINING	3	LAOS	NATIONAL	18	54
5	2004	TRAIN THE TUTORS	WORKSHOP	5	LAOS	REGIONAL	16	80
6	2004	PTP MODULE 1	TRAINING	5	CAMBODIA	NATIONAL	18	90
7	2004	PTP MODULE 2	TRAINING	5	CAMBODIA	NATIONAL	18	90
8	2005	IIA	DL	9	CAMBODIA	NATIONAL	10	90
9	2005	IIA	DL	9	LAOS	NATIONAL	7	63
#	2005	IIA	WORKSHOP	5	LAOS	REGIONAL	24	120
#	2005	COMMERCIAL DIPLOMACY - AGRI	DL	4	CAMBODIA	NATIONAL	9	36
#	2005	COMMERCIAL DIPLOMACY - AGRI	DL	4	LAOS	NATIONAL	8	32
#	2005	COMMERCIAL DIPLOMACY - AGRI	WORKSHOP	3	CAMBODIA	NATIONAL	9	27
#	2005	COMMERCIAL DIPLOMACY - AGRI	WORKSHOP	3	LAOS	NATIONAL	8	24
#	2005	COMMERCIAL DIPLOMACY - SERVICESDL	4	CAMBODIA	NATIONAL	16	64	
#	2005	COMMERCIAL DIPLOMACY - SERVICESDL	4	LAOS	NATIONAL	9	36	
#	2005	COMMERCIAL DIPLOMACY - SERVICESWORKSHOP	3	CAMBODIA	NATIONAL	16	48	
#	2005	COMMERCIAL DIPLOMACY - SERVICESWORKSHOP	3	LAOS	NATIONAL	9	27	
#	2005	LEGAL ASPECTS OF E-COMMERCE	WORKSHOP	5	LAOS	NATIONAL	22	110
#	2005	COMPETITION LAW AND POLICY (PUBROUNDTABLE	1	CAMBODIA	NATIONAL	30	30	
#	2005	COMPETITION LAW AND POLICY (PRIROUNDTABLE	1	CAMBODIA	NATIONAL	42	42	
#	2005	INVESTMENT PROMOTION 3RD GEN	TRAINING	4	CAMBODIA	NATIONAL	42	168
#	2005	INVESTMENT PROMOTION 3RD GEN	TRAINING	2	LAOS	NATIONAL	30	60
#	2005	TRAIN THE TRAINERS	WORKSHOP	10	CAM/LAOS	REGIONAL	16	160
#	2005	TRAIN THE PORT TRAINERS	WORKSHOP	8	CAMBODIA	PROVINCIAL	11	88
#	2005	PTP MODULE 3	TRAINING	5	CAMBODIA	NATIONAL	17	85
#	2005	PTP MODULE 4	TRAINING	5	CAMBODIA	NATIONAL	17	85
#	2005	PTP MODULE 5	TRAINING	5	CAMBODIA	NATIONAL	16	80
#	2005	PTP MODULE 6	TRAINING	5	CAMBODIA	NATIONAL	16	80
#	2006	LEGAL ASPECTS OF E-COMMERCE	WORKSHOP	3	CAMBODIA	NATIONAL	25	75
#	2006	LEGAL ASPECTS OF E-COMMERCE (PRIWORKSHOP	1	LAOS	NATIONAL	18	18	
#	2006	LEGAL ASPECTS OF E-COMMERCE (PUIWORKSHOP	2	LAOS	NATIONAL	19	38	
#	2006	MTN UPDATE	WORKSHOP	4	CAMBODIA	NATIONAL	25	100
#	2006	INVESTMENT PROMOTION LAOS PROVTRAINING	3	LAOS	PROVINCIAL	23	69	
#	2006	TRAIN THE TRAINERS	WORKSHOP	10	CAMBODIA	REGIONAL	15	150
#	2006	COMMERCIAL LAW	WORKSHOP	3	LAOS	NATIONAL	19	57
#	2006	E-TOURISM	SEMINAR	4	CAMBODIA	NATIONAL	35	140
#	2006	PTP MODULE 7	TRAINING	5	CAMBODIA	NATIONAL	16	80
#	2006	PTP MODULE 8	TRAINING	5	CAMBODIA	NATIONAL	16	80
#	2006	PTP MODULE 1	TRAINING	5	CAMBODIA	NATIONAL	18	90
#	2006	PTP MODULE 2	TRAINING	5	CAMBODIA	NATIONAL	19	95
#	2006	PTP MODULE 3	TRAINING	5	CAMBODIA	NATIONAL	19	95
#	2006	PTP MODULE 4	TRAINING	5	CAMBODIA	NATIONAL	18	90
#	2007	MTN IN PROVINCES PROVINCE 1	WORKSHOP	1	CAMBODIA	PROVINCIAL	48	48
#	2007	MTN IN PROVINCES PROVINCE 2	WORKSHOP	1	CAMBODIA	PROVINCIAL	55	55
#	2007	INVESTMENT PROMOTION LAOS PROVTRAINING	3	LAOS	PROVINCIAL	22	66	
#	2007	TRADE AND TRANSPORT FACILITATIONWORKSHOP	2	LAOS	NATIONAL	31	62	
#	2007	PTP MODULE 5	TRAINING	5	CAMBODIA	NATIONAL	17	85
							973	3715
ACTIVITIES NOT ACCOUNTED FOR:								
NATIONAL AND REGIONAL STEERING COMMITTEE MEETINGS								
PTP THESIS REVIEWS								
PTP THESIS DEFENSE								
PROJECT UPDATE PRESENTATIONS								
PROJECT LAUNCHES								
DRAFTING GROUP COACHING								

Selon le décompte effectué par le coordonnateur régional, le projet dans toutes ses composantes a impliqué depuis son lancement 973 personnes soit 3715 jours de formation, séminaire ou conférence. Chaque fonctionnaire a consacré en moyenne 3 jours à la formation. Ce chiffre est très supérieur à mi-parcours aux objectifs fixés par le document de projet (725). Toutefois la formation proprement dite a impliqué à ce jour 422 fonctionnaires dans les deux pays, ce qui correspond approximativement au cahier des charges du projet. Les difficultés ont été rencontrées principalement par la formation à distance puisqu'à ce jour dans les deux pays, seulement 93 fonctionnaires sur 593 jours ont bénéficié de cet outil pédagogique. A mi-parcours, 58 formateurs ont été formés sur 478 jours de formation, soit environ 8 jours de formation par formateur.

Ces indicateurs montrent que quantitativement le projet a respecté malgré les retards dans la mise en œuvre les objectifs qui lui ont été fixés et même au-delà puisque les programmes ne sont pas parvenus à leur terme.

IV.7 Evaluation de la Question 7

Q7 : Les Comités de Pilotage nationaux ont-ils défini un plan d'action et un programme de travail assurant l'application et le suivi des recommandations des séminaires nationaux ?

Cette question se réfère au fonctionnement des Comités de Pilotage en termes d'efficacité et d'impact sur les réformes à mettre en œuvre pour améliorer la capacité institutionnelle des pays.

Réponse à la Question 7

Les Comités de Pilotage sont la clé de voûte du projet et lui permettent de s'adapter aux demandes des bénéficiaires. Mais leur fonctionnement n'est pas efficace. Ils ne s'appuient pas ou peu sur les recommandations des séminaires et de ce fait n'assurent pas le suivi des formations. Ils ne sélectionnent pas suffisamment en amont les demandes des membres.

IV.7.1. Les Comités de Pilotage relayent les demandes des bénéficiaires et leur fonctionnement démontre une certaine flexibilité du projet qui a su s'adapter et n'est pas resté focalisé uniquement sur la question des négociations multilatérales. Bien que celui-ci soit le thème principal et la raison d'être même du projet, d'autres thèmes, à la demande des bénéficiaires, ont été abordés. En revanche à travers les comptes rendus des Comités de Pilotage, la prise en compte des recommandations des séminaires nationaux n'apparaît pas.

IV.7.2. L'utilité des Comités de Pilotage n'est pas contestable et ils sont la clé de voûte du projet. Mais, d'après ce que les évaluateurs ont pu percevoir, les CP reçoivent de nombreuses demandes (« shopping lists ») qui concernent plus ou moins le projet. Le tri est fait ex post ce qui évidemment réduit considérablement l'efficacité de cet organe et entretient la frustration des demandeurs évincés

V Conclusions

V.1 La pertinence du projet

La stratégie d'intervention de la CNUCED est parfaitement pertinente au regard du document projet du M.A.E. En tant que composante de la matrice d'actions du Cadre Intégré, le programme TFT s'efforce de renforcer la capacité institutionnelle des pays bénéficiaires et appuie les démarches engagées par les deux pays auprès de l'ANASE et de l'OMC. Le besoin d'un appui extérieur pour renforcer la capacité institutionnelle des deux pays est clairement partagé par les partenaires. Les réformes institutionnelles nécessaires pour répondre aux engagements des deux pays vis-à-vis de l'ANASE et de l'OMC en matière de gestion portuaire, d'investissements étrangers, de concurrence et de e-commerce, ont incontestablement bénéficié du programme TFT. Ce dernier met à la disposition des deux pays des experts internationaux et régionaux compétents et des matériaux d'une grande qualité technique et pédagogique issus d'une réflexion stratégique globale.

V.2 Efficience

1. Le coût du projet

Le coût du projet pour les participants aux séminaires de formation proprement dit à l'exclusion des journées de sensibilisation s'élève à 51 USD par participant et par jour. Ce coût est à comparer à celui de projets similaires financés par la coopération Française. Ainsi par exemple dans ce programme le prix de la journée de formation par stagiaire se monte à 36 euros (environ 48 USD), soit un écart de 6%. En conséquence le coût du projet, sans être compétitif, n'est pas en dehors de la norme.

2004	Nombre de participants	Nombre de Jours	Participants /jours
Investissement	18	5	
Organisation portuaire	18	5	
Système portuaire	17	5	
Défi des ports	17	5	
IAA	15	5	
Droit de la concurrence	29	3	
TOTAL	114	28	3192
2005			
Négociation multi(1)	9	4	
Négociation multi(2)	16	4	
Promotion des investissements (ciblage)	42	3	
Droit de la concurrence	30	1	
Droit	42	1	
IIA	10	3	
Formation régionale	8	8	
Formation portuaire (1°)	16	4	
Formation portuaire(2)	10	11	
TOTAL	183	39	7137
2006	Nombre d'étudiants	Nombre de Jours	
E-Commerce	17	2	
Droit commercial	19	3	
Promotion des investissements (1)	27	3	
Promotion des investissements (2)	22	3	
Facilitation du transport	31	2	
Formation transport (régional)	6	2	
TOTAL	122	15	1830
GRAND TOTAL	419	82	12159
<i>BUDGET SUR TROIS ANS des séminaires de formation au pro rata du total (euros)</i>			618380
Coût participant/jour hors transport			49 USD
Déduction transport (au pro rata du total)			22 000USD
Coût participant/jour transport inclus			51 USD

2. *Collaboration interinstitutionnelle* Le programme TFT s'efforce d'associer d'autres organismes de formation. Malheureusement, les initiatives sont isolées et peu fréquentes. Les causes du déficit de collaboration interinstitutionnelle sont nombreuses. L'absence d'institution locale en dehors de l'Ecole Royale d'Administration du Cambodge capable de proposer des enseignements de qualité sur ces thèmes est probablement la plus importante. Il faudrait aussi mentionner l'obstacle des langues (Lao et Khmer) qui constitue un frein à la dimension régionale.

V.3 Efficacité et impact

1. *L'impact du programme* sur la capacité d'appropriation des questions liées au commerce international par les bénéficiaires est la clé du succès du projet

Au sommet des Etats l'appropriation du projet est effective et s'est traduite par des mesures concrètes.

En ce qui concerne l'appropriation par les bénéficiaires des formations des enjeux et des techniques de management, le recul dont disposent les évaluateurs vis-à-vis de la formation n'est pas suffisant.

2. *Une démarche a été entreprise avec succès* en ce qui concerne certaines composantes (port, concurrence, E. commerce...) pour intégrer les trois dimensions : sensibilisation, formation, suivi et aide à la décision. Les deux documents de projet, MAE et CNUCED mettent en exergue les composantes formations et aide à la décision du projet.

Les documents à la disposition des évaluateurs ainsi les informations obtenues lors du Comité de Pilotage de Sihanoukville établissent l'existence d'une véritable volonté d'adapter le programme à l'évolution de l'agenda des pays.

3. *Le programme TFT s'efforce d'associer d'autres organismes de formation.* Malheureusement, les initiatives sont isolées et peu fréquentes. Les causes du déficit de collaboration interinstitutionnelle sont nombreuses. L'absence d'institution locale en dehors de l'Ecole Royale d'Administration du Cambodge capable de proposer des enseignements de qualité sur ces thèmes est probablement la plus importante. Les statistiques du projet montrent que quantitativement le projet à mi parcours a respecté malgré quelques retards, les objectifs qui lui ont été fixés et même au-delà puisque le programme n'est pas parvenu à son terme.

4. *Les indicateurs statistiques montrent que quantitativement le projet à mi parcours a respecté malgré les retards dans la mise en œuvre les objectifs qui lui ont été fixés et même au-delà puisque le programme n'est pas parvenus à leur terme.*

V.4 Durabilité

1. *A mi parcours, la mobilisation des bénéficiaires autour du programme ne nous semble pas à la hauteur des enjeux et de nature à assurer la pérennité du projet.* La mobilisation autour des négociations commerciales multilatérales et des problématiques associées au commerce, est à ce stade et à un niveau hiérarchique intermédiaire, limitée en raison du faible potentiel en ressources humaines des deux pays. Le programme n'apparaît pas en tant que tel par exemple en 2007 sur le site du Ministère du Commerce

du Cambodge qui néanmoins fait référence à des programmes connexes lancés par d'autres agences.

2. *La brièveté des cycles de formation qui n'excèdent pas cinq jours*, dans certains cas sur deux périodes, ne permet pas d'assurer un transfert pérenne des connaissances. L'utilisation de la FAD qui introduit une pédagogie nouvelle permet cependant une plus grande diffusion des connaissances même si les bénéficiaires ne sont pas encore très réceptifs à ces nouvelles techniques.

3. *Un effort d'adaptation des programmes aux pays est effectif* non seulement par la réalisation d'études préparatoires aux séminaires mais également par la traduction des cours et du matériel pédagogiques en Khmer et en Lao. L'ensemble du dispositif devrait ainsi permettre au programme d'avoir des effets pérennes.

4. *L'utilisation de la FAD qui introduit une technique pédagogique nouvelle* permet une plus grande diffusion des connaissances

Le dispositif technique de la FAD est constitué d'une plate-forme, de plusieurs micro-ordinateurs et d'une ligne téléphonique avec accès internet.

Le dispositif pédagogique comporte successivement une période d'auto formation où le stagiaire doit assimiler seul la matière et un séminaire où les stagiaires échangent les questions entre eux ou avec le formateur sur place ou avec le ou les tuteurs à distance.

Un plan de formation des stagiaires est a été défini comportant des objectifs, un cahier des charges et une évaluation de la formation.

Force est de constater que dans les deux pays la FAD suscite de nombreuses réserves aussi bien de la part des stagiaires que des responsables. La barrière culturelle semble réelle et seule la durée permettra de lever ces difficultés.

5. *Le peu d'ouverture à d'autres institutions de formation* et à des réseaux internationaux ainsi que la faiblesse de la dimension interministérielle peuvent obérer l'avenir du projet.

V.6 La mixité du projet

Les évaluateurs n'ont pas d'information sur le recrutement éventuel (critères de sélection, statistiques) de stagiaires femmes.

V.5 Les 3 C

La coordination organisée par les bailleurs de fonds et les autorités nationales n'est pas efficace. Dans la pratique chaque bailleur développe son propre programme qui va quelquefois jusqu'à chevaucher le domaine de TFT. Malgré des synergies ponctuelles (e.g. formations financées par le gouvernement belge sous le projet FAD de TrainForTrade) les évaluateurs n'ont pas observé une convergence claire et massive des bailleurs de fonds vers TFT pour les questions relatives aux négociations commerciales multilatérales

VI Recommandations

Les recommandations dérivent des observations tirées tant de l'étude documentaire que des visites de terrain. Elles découlent de l'analyse qui sous-tend la réponse aux questions d'évaluation validées à l'issue de la deuxième phase, et qui est présentée de manière détaillée ci-dessus.

Pour orienter l'évaluation sur la poursuite de résultats, et permettre une optimisation des suites à donner au programme TrainForTrade (poursuite, extension, renforcement de la logique d'intervention et maximisation des résultats) les recommandations sont classées en distinguant le court terme et les horizons plus lointains. Le destinataire de chacune des recommandations est également spécifié pour que l'évaluation puisse devenir un instrument opérationnel de la gestion du projet.

Recommandation globale portant sur la programmation des deux dernières années du projet

Les activités des deux prochaines années devraient consister essentiellement à conforter les actions de formation déjà développées en raison de l'impact encore limité du projet sur les capacités institutionnelles des deux pays et à aider les autorités nationales à mettre en œuvre les recommandations. Les évaluateurs considèrent néanmoins qu'il s'agit d'un bon projet qui a obtenu des résultats tangibles dans un contexte difficile et qu'il serait dommageable d'y mettre un terme. En effet pour avoir un réel impact ce type de projet doit s'inscrire dans la durée. Nonobstant, des améliorations et des changements doivent être apportés au projet aussi bien du point de vue de la stratégie que de la gestion des programmes.

Globalement, **la définition des priorités et des objectifs directs** (contenus, niveaux) de la formation doit être clarifiée et plus nettement coordonnée avec les agendas nationaux. Actuellement les agendas sont connus pour les cinq prochaines années et pour les deux pays. En conséquence, il est souhaitable afin d'éviter une programmation au fil de l'eau que les responsables du projet se penchent d'ores et déjà sur les priorités thématiques et les publics cibles.

I - A COURT TERME

Recommandations aux autorités laotiennes et cambodgiennes

Ces recommandations concernent l'architecture du projet, le renforcement de l'appropriation des thématiques du projet, et la pérennisation des avancées effectuées.

a) Architecture du projet

Les CP sont essentiellement réactifs et non proactifs. Ils doivent jouer un rôle plus grand dans la définition du programme de formation, en liaison claire avec les agendas nationaux, et servir de point focal à la coordination interministérielle et à la coopération bilatérale Cambodge-Laos.

R1 : Adosser les comités de pilotage à des structures gouvernementales interministérielles et en officialiser le fonctionnement; Cette recommandation vise à corriger ce qui, pour les évaluateurs constitue une des faiblesses principales observées : le cloisonnement des différents partenaires institutionnels, qui ne favorise pas les synergies et l'insuffisance des mécanismes de coopération interministérielle. Il convient dans le même temps d'éviter la duplication de structures.

R2 : Limiter le nombre de membres dans les Comité de pilotage nationaux à 10 – 15 personnes et créer un bureau de 3 à 5 membres chargés de suivre, au quotidien, la gestion du projet. Cette recommandation prolonge la précédente, mais vise aussi à dépasser le stade de la sensibilisation pour faciliter le passage aux niveaux plus opérationnels de la définition des politiques, des priorités, et des changements dans le cadre législatif. La recommandation suivante

précise encore le rôle à jouer pour ce bureau restreint, en élargissant à l'ensemble du programme TrainForTrade, la pratique organisationnelle qui a fait ses preuves dans la composante portuaire.

R3 : Filtrer les demandes de formation pour ne soumettre aux Comités de Pilotages Nationaux (comme cela se fait déjà avec le comité portuaire) que des demandes « recevables » conformes aux objectifs de projet et au mandat de la CNUCED. Pour cela, il convient d'organiser, au sein de sous comités thématiques (à définir) coordonnés par les bureaux qui forment l'objet de la recommandation 2 (à créer), des pré-réunions aux comités de pilotage (1 par thème abordé) afin de mieux définir les besoins de formation en consultation avec les parties prenantes et en s'appuyant sur une analyse actualisée des besoins, de filtrer les demandes mais aussi de réorienter celles qui relèvent de la compétence d'autres partenaires du Cadre Intégré ou le cas échéant de se tourner pro activement vers d'autres bailleurs⁹ de fonds. La mission des Comités de Pilotage serait alors de classer, hiérarchiser et prendre en compte les demandes des sous-comités en privilégiant systématiquement la dimension régionale

R4 : Renforcer la fonction de chef national de projet

L'impact du projet a pu être parfois limité en raison du cumul des fonctions du coordonnateur régional qui a dû assurer le fonctionnement du projet dans les deux pays et la coordination au niveau national et régional. Les chefs nationaux de projet pourraient s'impliquer à la fois dans le fonctionnement des programmes et la mobilisation des contreparties locales. Leur rôle serait en particulier de veiller au respect de tous les engagements pris par les contreparties locales dans le projet, notamment en mettant en œuvre toutes les conditions établies dans le document de projet, et en s'engageant à assurer la pérennité des acquis du projet;

Le coordonnateur régional pourrait dès lors se consacrer au développement du projet notamment au niveau régional en s'appuyant sur les autres ressources du cadre intégré et des autres agences.

b) Développer une plus grande appropriation des actions du projet, notamment par l'action des chefs de projet nationaux:

Il convient de veiller au respect de tous les engagements pris par les contreparties locales dans le projet, notamment en mettant en œuvre toutes les conditions établies dans le document de projet, et en s'engageant à assurer la pérennité des acquis du projet; Les projets de renforcement des capacités ne sauraient se contenter de dispenser des formations, aussi performantes soient-elles. Il convient que ces formations produisent des résultats en termes de politiques commerciales concrètes.

R5 : Le projet doit donc accélérer dès maintenant ses efforts vers sa **pérennisation** et accompagner toutes les étapes vers **l'institutionnalisation**, et la traduction opérationnelle des activités de formation en se rapprochant par étapes de l'ERA (Cambodge) et en confirmant la coopération avec l'ERIT (Laos), tout en maintenant une relation thématique forte avec les ministères concernés; A terme, il serait souhaitable d'intégrer les outils et produits TrainForTrade dans une institution régionale mais, dans un premier temps, et vu les disparités et orientations parfois divergentes des deux bénéficiaires, il est plus réaliste de commencer par deux institutions nationales d'enseignement supérieur (université ou école d'administration). Cette recommandation est cruciale pour assurer la pérennité du programme. Sous l'angle du rattachement institutionnel, TFT pourrait être incorporé à l'ERA sous forme d'une association ad hoc (dont les membres seraient les ministères concernés et des représentants **qualifiés** du secteur privé). Le secrétariat « exécutif » serait assuré par l'ERA. Une structuration parallèle serait

⁹ Voir infra R7

adaptée pour le Laos avec l'école d'administration. Une convention de collaboration pourrait être signée entre les deux associations et leurs organismes d'accueil. Un échange d'enseignants devrait être organisé, pour assurer l'harmonisation entre les deux institutions.

R6 : Pour assurer la permanence de l'adéquation entre les besoins et les formations dispensées, **il faut définir/redéfinir annuellement les actions et les priorités communes** aux deux pays qui, dans le domaine du commerce, renforcent la dimension régionale du projet; Cette recommandation a trouvé sa traduction organisationnelle dans la recommandation R3.

R7 : Soutenir, dans la mesure du possible, les appuis fournis aux pays bénéficiaires par **d'autres programmes/institutions** dans le domaine du commerce, afin qu'une cohérence avec le processus du programme TrainForTrade puisse être assurée. Cette recommandation prolonge l'organisation préconisée ci-dessus en R3.

R8 : Développer des outils de communication en langues locales à l'intention des partenaires et populations cibles (sites Web et actions de communications)

Recommandations adressées à la CNUCED

a) Concernant l'architecture du Projet :

R9 : **Renforcer la coopération inter services au sein de la CNUCED** en instaurant un partenariat clairement défini et institué entre TFT et les sections « substantives » dans la définition des sujets et des actions du projet. Cette recommandation accompagne la programmation annuelle préconisée en R6.

R10 : **Pérenniser la structure d'appui au projet au siège de la CNUCED** à Genève. Il apparaît en effet aux yeux des évaluateurs que le modèle TrainForTrade a pour principale qualité de mettre le projecteur sur la nécessaire « intégration » du processus de renforcement des capacités commerciales. Le projet pourrait donc utilement servir de catalyseur d'une adaptation du mode de fonctionnement encore trop « cloisonné » de la CNUCED. Il permettrait de passer à un fonctionnement plus flexible, se reconfigurant selon les besoins de la programmation annuelle¹⁰ pour maximiser la mise en synergie de toutes les ressources de la CNUCED. Cette modalité de fonctionnement doit s'accompagner d'une simplification de la chaîne de communication entre les experts substantifs du siège et les experts sur le terrain. Cette modalité flexible de fonctionnement serait facilitée par la création de la fonction de chef de projet national comme préconisé en R4.

b) Concernant la gestion du projet :

R11 : les évaluateurs reconnaissent la valeur du projet et par conséquent recommandent de **poursuivre les activités du projet**, et d'aider les autorités nationales des pays bénéficiaires à mettre en œuvre les recommandations décrites ci-dessus dans le cadre d'une culture de projet où l'évaluation externe devient l'instrument d'une optimisation de la gestion.

Le rôle de la CNUCED est en particulier de :

Intensifier les formations en langue nationale (cf. R 8)

- Poursuivre le processus de traduction du matériel pédagogique et des supports du programme en langues nationales (lao et khmer)

¹⁰ Cf. R6 et R9

- Développer des outils de formation à distance avec l'appui de responsables nationaux, en particulier par l'usage des langues nationales.
- Etendre les actions de formation de formateurs et utiliser plus largement ces formateurs locaux dans des diffusions de cours aux niveaux national et régional, en appui au renforcement de la dimension régionale du projet;

Recommandations adressées conjointement aux autorités nationales (lao et khmer), à la CNUCED et à la France sur place:

R12 : Partager l'expérience acquise avec les principaux acteurs du Cadre Intégré et du Trade SWAP, notamment dans le cadre des prochains paquets d'assistance au commerce intégrant le renforcement des capacités de formation au commerce (PNUD, CE).

R13 : Dans la mesure où l'évaluation a mis en lumière les succès mais aussi les contraintes de TFT, et en particulier ses limites tant dans la **définition des groupes cibles** des formations que dans la capacité du projet, au moins dans son ancrage institutionnel actuel, à véritablement structurer la coopération de toutes les parties prenantes, il faudrait prévoir un coaching des hauts responsables (au niveau des Ministres et Directeurs) à « l'interministériel » et à l'organisation de ses modalités opératoires.

R14 : Cette recommandation élargit le champ des recommandations R8 et R11 à toutes les parties prenantes : Intensifier la formation en langue vernaculaire, et en parallèle, intensifier la formation des responsables en régions.

R15 : Ici encore la recommandation est une extension de la recommandation plus limitée formulée ci-dessus en R5 et R6 : Sensibiliser le secteur privé aux enjeux que représente, pour leurs entreprises, le multilatéral. Mais chacun des destinataires de cette recommandation pourra utiliser ses canaux de diffusion propre afin de renforcer l'implication du secteur privé dans le processus du projet au niveau de l'émergence et de la définition des besoins

II - A PLUS LONG TERME :

Recommandations adressées à la CNUCED, (avec l'appui de donateurs):

Le projet pourrait servir de support à une re-organisation permettant plus de coopération inter-dimensionnelle au sein de la CNUCED.

Il permet en effet de mieux intégrer les compétences et de valoriser une production intellectuelle, qui reste trop souvent « artisanale », atomisée et confidentielle.

Il représente un atout considérable de cohérence de l'assistance technique dans le domaine de l'appui au commerce, et il faut tirer parti des leçons et bonnes pratiques dérivées de l'expérience au Cambodge et au Laos.

R16 : Il est donc recommandé qu'une réflexion de fond s'engage au sein de la CNUCED, autour de l'expérience TFT au Laos et au Cambodge, sur les conditions d'efficacité dans l'accomplissement de son mandat en matière d'intégration dans l'économie globalisée. En particulier il s'agit de définir les modalités opératoires qui permettent de tirer le meilleur parti des ressources de la CNUCED. TFT de ce point de vue, pourrait servir d'exemple pour optimiser, dans d'autres contextes, visibilité, audience, méthodes pédagogiques rigoureuse, contrôle qualité et suivi.

R17 : Au vu des résultats positifs de ce projet, et en s'appuyant sur la mise en œuvre de la R18, il est recommandé à la CNUCED d'envisager l'extension du dispositif TFT à d'autre pays notamment du continent Africain.

Recommandations adressées à la France, (avec l'appui de donateurs):

R19 : L'appui de la France au projet TFT doit **continuer** pour deux raisons.

Tout d'abord la France a déjà investi dans le passé dans le projet TFT et a été son principal soutien. Continuer constitue un « retour sur investissement » en termes d'audience et d'image, assure une voix française dans le multilatéral, et met la France en adéquation avec ses engagements en termes d'harmonisation de l'assistance au développement en articulant son intervention dans la stratégie des opérateurs multilatéraux.

D'autre part le Projet TFT apporte à la coopération française un acquis dans le domaine des politiques commerciales bilatérales et multilatérales. C'est un domaine dans lequel elle reste encore relativement peu présente, mais qui offre cependant des occasions d'assistance importantes, notamment en Afrique.

R20 La France doit s'appuyer sur l'expérience TFT pour renforcer ses capacités d'intervention dans l'assistance technique bilatérale et multilatérale en matière d'intégration dans le commerce mondial.

R21 La France doit également envisager de donner son appui à l'extension du dispositif TFT à d'autres pays

ANNEXE I: Matrice Programme CI-Laos

An Action Matrix of Projects and Technical Assistance to Promote Export Competitiveness in Laos

	Objectives	Priority/ Timing	Government Responsibility	Costing	Related Trade Assistance Programs	Type of Intervention	Econ' impact
Putting in Place the IF implementation and Monitoring Structure							
	Rationalize IF supervisory committees, establish a National IF Management Unit	High priority with actions already having begun and will be ongoing	MOIC/IF Steering Committee	Medium - Estimated cost of establishing and training a IF Implementation Unit is US\$1.5 million over 5 years	IF Trust Fund	Governance	NA
Component 1: Export Competitiveness¹							
Project 1: Support agricultural competitiveness	Encourage the production of organic agricultural products for export; improve quality standards of traditional agricultural products; improve productivity of traditional agricultural products; develop agro-processing industry for export; improve distribution channel infrastructure; improve productivity; training in modern agriculture techniques for farmers; encourage the production of medicinal plants and spices for export.	High priority with action to be undertaken from the first year	MAF, LNCCI, NUOL, MOIC	High - in particular significant investment is required to improve productivity and develop processing industry. Estimated costs for project to improve just the production and supply chain of organic agriculture are US\$1.7-2 million over 3 years. Estimated costs for project to build-up the medicinal plants and spices sector are US\$1.5-1.75 million over 3 years.	France's Coffee Value Chain Development (2005-08, US\$2.4m) & Cash Crop Production Project (2006-08, US\$6.4m); EC's Asia Invest Commerce in Horticulture Aided by Species Identification Systems (2006-09, €0.3m) & Developing Food & Agribusiness Training in the Mekong Region (completed 2006, US\$0.4 shared with 5 countries); ADB's Marketing Support for the Organic Produce of Ethnic Minorities (2004-07, US\$0.6m); Switzerland's Promotion of Organic Farming and Marketing (completed 2006, US\$0.3m); FAO's Improvement of Coffee Industry Project (completed 2005, US\$0.35)	Technical assistance; regulatory; human resource capacity building and infrastructure development; encouraging investment	Large

Project 2: Support light manufacturing competitiveness	<u>Garment sector:</u> Encourage local producers to gradually shift from working on CMT to FOB basis; improve productivity of garment sector; promote Lao garment products; improve quality of Lao garment products; develop trade information and linkages with buyers on garment.	High priority with preferably for action to begin from the first year	LNCCI, ALGI, MOIC	Medium - Estimated costs for a project to strengthen the export capacity and competitiveness of the garment sector are US\$1.5-1.7 million.	<i>General Export Competitiveness Support:</i> Switzerland/ITC's Support to Trade Promotion and Export Development (2004-07, US\$1m); Switzerland's Promotion of Cleaner Industrial Production (2004-08, US\$0.95m); <i>Specific to Garment Sector:</i> UNDP's Textile and Clothing Project (2006-07, US\$ 0.09m)	Technical assistance; human and infrastructure capacity building; international trade promotion; and information distribution	Medium-Large
	<u>Silk products:</u> Improve domestic supply capacity in Lao native silk; improve Lao silk product designs; develop new silk products; develop standard for Lao silk handicraft; improved training for silk production techniques; develop trade information on silk sector.	Medium priority with action to be undertaken as soon as possible	MAF, LNCCI, MOIC	Medium - Estimated costs for a project to improve capacity of producers and exporters of silk products are US\$1.6-1.85 million	US's Economic Acceleration Program for the Silk Sector (completed 2006, US\$0.5m)	Technical assistance; human resource capacity building and infrastructure development; and information distribution	Medium
	<u>Other handicraft products:</u> Improve design capabilities; study and improve distribution channels; trade information and linkages with buyers.	Relatively low priority	MOIC, LNCCI	Small financial outlay		Technical assistance	Small
	<u>Wood processing sector:</u> Promote and upgrade Lao wood products to the international standards and recognition; improve productivity of the wood sector; ensure sustainability of raw materials to support the industry.	Medium priority with action to be undertaken in the medium term	MAF, MOIC, LNCCI	Medium-High - Estimated costs for a project to improve quality and sustainability of wood products sector would be around US\$2 million over 3 years	EC's Asia Invest Fund Upgrading the Wood-Processing Industry for the European Market (2005-07, €0.2m); FAO's Marketing System Development for Non-Wood Forest Products (completed 2006, US\$0.37m)	Technical assistance; regulatory assistance	Medium

Project 3: Support tourism	Develop craft villages such as local artisans and craftsman (textiles, jewellery, wood based, etc); develop services capacity and competency of Lao tourism sector; strengthen the institutional framework; encourage tourism linkages to other sectors of the economy; diversify services capacity within the tourism sector; promote Lao tourism to make it internationally recognized.	High priority requiring ongoing support.	LNTA, LNCCI, MOIC, MFA	Medium- Estimated costs of a tourism training centre with involvement of the private sector of US\$1m for a period of 4 years; estimated costs for model craft villages in 10 major tourism destinations of US\$1m for a period of 4 years	ADB's Mekong Tourism Development Project (2002-07, 10.9m shared with Cambodia and Vietnam); EC's Asia Invest Fund - Marketing Responsible Tourism in Laos (2006-09, €0.3m); New Zealand's Nam Ha Ecotourism Project (2004-07, US\$0.34m); German Human Resource Development for Market Economy Programme (2004-07 US\$5.5 m; Planned: Japan's Tourism Development in the East-West Corridor (2007-10, US\$2m); planned: German Vocational Education Programme (2007-10 € 5 m)	Human resource capacity building; trade promotion; encouraging investment	Medium
	Develop local agriculture and healthy food products (vegetable, meat, local food cottage, etc) in tourism destinations through developing the capacity and competency of small and medium sized farming and agro-processing enterprises.	High priority required on-going support	LNTA, LNCCI, LHRA-LHA, MAF, LTPC	Medium high - estimated cost for establishment of model village cottage food industry, animal farms, modern slaughter house in 10 major tourism destination of US\$2m for a period of 4 years			
Project 4: Micro, small and medium enterprise project for export development	Build an integrated market access and trade facilitation infrastructure; support entrepreneurship development; develop and strengthen the capacity of local intermediaries to deliver financial and non-financial services to MSMEs; provide an enabling environment (access to finance, trade promotion, and trade facilitation infrastructure) to boost increased investment.	High priority with projects to begin from the first year	MOIC, BOL, LNCCI	Medium - Estimated costs of a trade information and export training program for the business sector would be US\$0.8-0.95m over two years.	UNINDO & India's South-South Response to Poverty (completed 2006, US\$0.15m shared with 5 countries); UNESCAP & Japan's Capacity Development of SMEs (completed 2006, US\$0.59m); ADB's Small and Medium Enterprise Project (completed 2005, US\$0.79m); EC's SME Development Programme (2006-10, € 3 m)	Human resource capacity building & infrastructure development; information dissemination; encouraging investment	Medium - High

Project 2: Trade facilitation	Pilot Gold Card Program (to expedite clearance procedures for approved traders)	High priority/2nd year	MOF, MOIC, MTCP, Border agencies, National quarantine and standards agencies, National Transport Facilitation Committee	Medium-High - Funds needed for investments in improved technology and processes. Also, potentially high capital investment needed to build a container logistics centre	ADB's Trade Facilitation in Greater Mekong (2006-08, US\$1.49m shared regionally); UNESCAP/Netherlands' Institutional Capacity Building for Landlocked Countries (completed 2006, US\$0.4m); ADB's regional technical assistance (2006-2008) to support trade facilitation and capacity building; ADB's regional technical assistance (2006-2007) on implementing the Cross Border Transport Agreement.	Infrastructure development	Medium - High
	Increasing capacity building for officials dealing with Import-Export Issues						
	International container logistics center in Vientiane						
	Licensing of related government agents						
	Improve the single window operations in various provinces						
	Increase transparency						
	Institutional strengthening of trade facilitation focal point, to coordinate trade facilitation activities						
	Needs and gap assessment on customs procedures (as in Project 1); trade logistics development (including trade logistics center and service sectors development, etc.); standards/technical regulations development; and improved business mobility).						
	Facilitate cross border movements of goods, people, and vehicles (single window, single stop inspection at GMS selected land border crossings, involving Lao PDR, GMS transit traffic regime, vehicle standards, exchange of traffic rights, etc.)						
	Simplify or eliminate the export-import licensing and indicative plan.						

Project 3: Sanitary and Phyto-Sanitary (SPS) and Technical Barriers to Trade (TBT) Issues²	Institutional and legislative framework (high priority)	High priority with projects for long-term improvement of capacity to begin as soon as possible	STEA, MAF, MOH	High - Estimated costs of an export quality management project would be US\$1.4-1.6 million, but investments in SPS-related laboratory equipment could increase this amount significantly	Norway's Market Access & Trade Facilitation Project (2006-09, US\$1.7m shared regionally); Australia's SPS Capacity Building Project (ongoing, US\$4m shared between 8 countries) & ASEAN Development Cooperation (2002-08, AS\$45m); EC's Asia Invest Capacity Building of Geographical Indication (2006-09, €0.3m shared with China and Cambodia), & EC's Project on Standards, Quality & Conformity (ongoing, €0.5m) & Intellectual Property Rights Cooperation (completed 2006, €0.5m); France's Geographical Indications Elaboration Project (2006-08, US\$1.2m); FAO's Improving Food Safety Management (2005-08, US\$0.85m shared); ADB's Integrating the Poor Through Standard Setting (completed 2005, US\$0.7m)	Technical assistance; human capacity building and infrastructure development; supply of technology	Medium-High
	Diagnostic capacity (high priority)						
	Market opportunities and trade requirements						
	Surveillance						
	Emergency response						
	Risk assessment and economic analysis						
	Inspection and certification						
	Building human skills						
	Information and education						
	Private sector development						
	Technical Barriers to Trade (TBT)						
Regional cooperation							

Component 4: Trade Policy, Trade Agreements, and Global Opportunities							
Project 1: Capacity building for international trade policy and negotiations	Improve capacity building of MOC and other ministries with trade-related functions to take considered and well-coordinated decisions on all aspects of international trade policy, regional and multilateral trade negotiations, and trade relations.	High priority with programs to begin in the first year	MOIC	Small-Medium - Estimated costs of a general training and research project to improve business competency among business and government involved in exports would be US\$0.9 - 1.1 million over two years. Additional, more targeted training would also be required in relation to trade agreements and negotiations.	UNCTAD/France's Train for Trade (2003-07, US\$2.3m); Australia's Trade Analysis & Reform Project (2005-08, US\$5m shared 4 countries); EC's Asia Trust Building Capacity of the Economic Research Institute (2006-07, US\$0.25m); EC's Multilateral Trade Assistance Project (completed 2006, €1m); UNDP's Promoting Private Sector Development Project (2006-09, US\$2.33m) and National Human Development Report (2004-07, US\$0.8m); WTO/UNESCAP's Technical Assistance (ongoing, US\$1.7m shared globally); Canada's Asia-Pacific Training Network on Trade (2004-07, US\$0.7m shared regionally) & APEC Eco Integration (2004-09, US\$7.2m shared 6 countries); US's ASEAN Technical Assistance Facility (2004-07, US\$7.33m shared regionally) and Strengthening Market Analysis Capacity (2005-07, US\$0.24m shared regionally)	Technical assistance and human capacity building	High
	Establish clear division of roles and responsibilities between MOC and other ministries, including inter-ministerial coordination and public-private sector dialogue in support of the WTO accession process						
	Increase MOC's capacity to analyze trade issues, impact of trade policies, and to lead trade negotiations.						
	Support for trade-related policy formulation and implementation (e.g. analytical work, Trade Policy Advisory, etc.)						
	Promote an effective trade information center, improve collection of trade statistics						
	Increase capacity to efficiently administer Rules of Origin						
	Build in-house capacity on research and facilities for trade sector						
	Establish a Trade Database						
	Increase transparency						

Project 2: Technical assistance and capacity building for the formulation and implementation of trade negotiation strategies	WTO accession: assistance with legislative review and required documentation as well as legislative reform needed for WTO compliance; negotiation strategy and analytical support for accession, including in non-agricultural goods, agriculture, services, etc.; institutional and human capacity building for trade negotiations and policy formulation; consultations and information on WTO accession for line Ministries and stakeholders; training in Geneva to prepare Working Party meetings;	High priority	MOIC	Medium	UNDP/ AUSAID's Integration Into the Trading System (completed 2006, US\$1.68m)	Technical assistance and human capacity building; budget support	Large
	Regional agreements: ASEAN (AFTA, AFAS), AFTA+China, etc.						
Component 5: Trade Opportunities for the Poor							
Project 1: Promotion of traditional handicraft and textile industry at village level	Build business linkages with Fair Trade Organizations in North America and Japan	Medium priority	MOIC, LNCCI, STEA	Medium	UNESCAP/UNDP's Development of E-business Support Services in the Greater Mekong (completed 2006, US\$0.2m)	Technical assistance and human capacity building	Small
	Engage in e-commerce						
	Provide technical training to artisans						
	Mirco-credits, improved access to distribution channels, information and linkages to buyers						
Project 2: Roads linking villages to markets	Improve reach and quality of road network to better connect towns and villages to markets and export opportunities	High priority with actions to be undertaken as soon as possible (and already underway in certain areas)	MCTPC	High level of capital investment required. Not to be funded directly through IF. Other funding sources required, possibly Aid for Trade.	ADB Northern Economic Corridor Infrastructure Project (2004-07, US\$30m)	Direct construction of infrastructure	Large

Component 3: Business Environment							
Project 1: Development of industrial strategy to facilitate business operations	Develop an industrial strategy that sets a broad framework for promoting and developing Laos' industrial base; identifies priority areas; and ensures a consistent and stable policy environment.	Medium priority with actions to take place in the medium term	MOIC	Small-medium	<i>General Business Environment Support:</i> IFC's Mekong Project Facility (2003-07, US\$2.85m); ADB's Private Sector Development Program (2005-10, US\$0.7m plus US\$10m loan); UNIDO's Integrated Programme (2004-08, US\$6.3m); France's Business Management Training (2001-07, US\$3.8m); Germany's Human Resource Development for Market Economy Program (2004-07, US\$5.5m)	Regulatory and possibly legislative	Medium
Project 2: Investment promotion	Review and simplify business regulations, e.g. foreign investment start-up and registration procedure reform; create investment guidelines (sector by sector); set up a public-private stakeholder platform to discuss the reforms on a regular basis Review the legal framework for investment, including contract enforcement and dispute resolution Implement a one stop shop for investment, incl. training of officials	High priority with actions already underway	CPI	Small-medium	Japan's Expert on Promotion of Investment for Lao Government (2007-09, US\$0.3m); US's South East Asia Commercial Law (2005-07, US\$0.24m shared regionally) & Competition Law to ASEAN (2005-08, US\$0.75m shared regionally); ADB's Research on Improving Climate for Investment & Productivity (completed 2006, US\$0.15m)	Regulatory assistance and possibly legislative	Medium-High
Project 3: Banking system	Improve capacity of Lao banking sector to support export performance through the provision of trade finance through banking staff training, a rationalisation of regulations and expanded linkages with the private sector.	Medium priority with a long term focus	BOL, MOF	Medium - Estimated costs for a training-based project to improve trade financing would be US\$1.2-1.4 million.	France's Capacity Building at the Ministry of Finance Project (2005-08, US\$0.8m); ADB's Strengthening Governance for Bank Sector Reform (completed 2006, US\$4m) & Bank Sector Reform Program (completed 2006, US\$1.5m); EC's Technical Assistance Programme for Transition to a Market Economy - Bank Training Project (completed 2005)	Technical assistance and human capacity building; regulatory	Medium-High

ANNEXE II: Matrice Programme-CI- Cambodge

Main Heading/Topic	Actions for Cambodia	Benchmarking/ Best Practices	Action Plan
I. Regulatory Framework for Investment and Impediments <i>Information needs</i>	1. Produce timely official translations of business-related laws and decrees into English.	Vietnam's Foreign Investment Agency	1. Set up an arrangement with a foreign law firm in country to provide translations approved by the Ministry of Justice. 2. Contract stipulates that: a. Law firm does translation; b. Ministry of Justice approves the translations as "official;" c. Law firm provides X copies gratis to government; d. Law firm has exclusive rights to package and sell official translations.
	2. Issue formal statement clearly specifying the roles and authority of national and provincial governments in investment approval and start-up.	Malaysia	1. Review rights and authorities of each level of government in investment approval. 2. Prepare matrix indicating each level's authority and cross-reference with other levels to detect overlap or unclear lines of authority. 3. Prepare list of conflicting roles/rights to clarify and submit draft proposal (regulation, decree, or whatever is appropriate) to necessary authorities. 4. Prepare guidelines for investors regarding which level of government approves various matters on investment approvals. 5. Publicize revised lines of authorities upon completion. 6. Workshop for provincial governors and heads of municipalities to discuss the revised authority/rights.
<i>Streamlining or reforming regulations (quick, "stand-alone" measures)</i>	Quick measures/reforms: 3. Allow prices of imported inputs to be calculated at current prices 4. Reduce approval times for FDI projects	Bring international "norms" or standards to bear on the specific issue	1. Prepare necessary draft regulations on the streamlined procedures. 2. Submit proposed revisions to appropriate authorities in government. 3. Set up a communication strategy to promote land leasing. 4. Upon completion, publicize on the IPA website, in promotional materials, and announcements to business associations and ministries. 5. Simplify approval procedures.

Main Heading/Topic	Actions for Cambodia	Benchmarking/ Best Practices	Action Plan
II. Institutional Development <i>IPA</i>	5. Establish a Board of Directors for CIB that includes private sector members (up to 50%)	Working towards a semi-autonomous IPA with a business orientation. Evidence presented by FIAS indicates that private sector representation on the IPA Board has a significant impact on FDI generation.	1. Complete legal or regulatory requirements for establishing a board or modifying its composition. 2. Appoint joint government-business sector committee to nominate potential candidates. 3. Establishment of new board of directors. 4. Consult business sector board members for appropriate ideas on giving IPA a more commercial orientation. 5. Introduce commercial practices such as sales (promotion) and quarterly plans/targets.
<i>Improving coordination between line ministries.</i>	6. Build a “network” of contacts across all line ministries dealing with business or establish a “multi-ministry desk” at CIB (for improved “single window” system).	Rajasthan (India): created Empowered Committees that are authorized to make inter-departmental decisions that are final and binding on all departments and exempt from further examination. Includes time limits for pending decisions on applications. (From UNCTAD, “World of Investment Promotion at a Glance”)	1. Identify main ministries and government agencies relevant to investors/ business. 2. Prepare “concept paper” on the need for the network, participants’ roles, and processes. 3. Inter-ministerial meeting to appoint representatives from each ministry or agency. 4. Establish “Empowered Committees.” (Perhaps one for complex or highly technical investment projects like infrastructure and mining, and another for all other projects. 5. Enhance information flows between line ministries and IPA on sector data and opportunities a. Conduct inventory of existing (up-to-date) information from line ministries. b. IPA prepares guidelines to line ministries on types of information requested. (Perhaps could prepare some basic documentation formats to be filled in by line ministries.) c. Line ministries submit investment-related or sector opportunity information to IPA. d. Update information from all line ministries at least once a year.
<i>Chambers of Commerce</i>	7. Enhance information base of national chamber to support SMEs and other businesses	World Chambers Federation (WCF) of ICC	1. Chamber to upgrade website to provide firms with a range of business-related information (business-related laws, decrees, and other regulations, etc.), based on WCF guidelines for chamber communication strategies. 2. Chamber should keep a full set of laws, decrees, and regulations related to business and investment, and made them available for consultations.

UNCTAD-JBIC DRAFT LONGER TERM ACTION MATRIX FOR CAMBODIA

Cette Section de la Matrice Programme inclut des mesures à long terme plus complexes à mettre en œuvre qui nécessitent des financements additionnels.

Main Heading/Topic	Actions for Cambodia	Benchmarking/ Best Practices	Action Plan
I. Investment Promotion	1. Install an investor tracking system.	International best practice provided by UNCTAD	1. Install the software program (ACT) tailored to the country's needs and provide 3 days training on its use.
<i>Promotion and Aftercare services</i>	2. Develop investment promotion, investment facilitation and aftercare services units within CIB.		1. Set up Facilitation Unit with client officers 2. Provide IPAs with “manual” on aftercare services. (Use APR’s TRIS Center write-up) 3. Train selected IPA officers to become the facilitation/ aftercare team.
<i>Targeted strategy</i>	3. Formulate a targeted investment promotion strategy: starting with light manufacturing, including and agro-processing	Best practice in the world is for carefully targeted investment promotion activities Incentive structures for IPA staff must encourage this Costa Rica’s CINDE (Investment Board) targeted small firms first to create an electronics cluster, and then went after Intel.	1. Sectoral SWOT analysis and benchmarking. 2. Identify export market targets. 3. Survey of potential investors. 4. Strategy development and implementation
<i>Backward linkages</i>	4. Initiate pilot backward linkages program (among IPA, MOI, MOA) in the light manufacturing garments and agro-processing sectors	CzechInvest model	1. Collection and distribution of information on products and firm capabilities (to be done jointly by government and CCI or other business association) 2. Arrange at least one matchmaking event (“meet the buyers” event for foreign firms and local firms) 3. Upgrading of suppliers in selected industries a) Participating firms prepare an “upgrade plan” (Identify support agencies such as UNIDO and MPDF to assist); b) Provide consultancy and training support;
II. Institutional Development <i>Delivery of services by institutions dealing with investors</i>	5. Train government institutions dealing with investors to be client-oriented.	Experience of UNCTAD in other countries, including Malaysia, Uganda, and others	1. Introduce Clients Charters in public sector institutions dealing with foreign investors. 2. Train CIB and DDFI in customer care.
<i>Public-business sector partnership</i>	6. Start a monitoring system by the Working Groups to track problems raised and the progress achieved.	Vietnam and Thailand as examples	1. Review and categorize key issues/ impediments raised during most recent investor forum. 2. Prepare tracking matrix with: a) Categories of issues/ impediments b) Issues agreed upon by government and business sector for resolution or monitoring c) Develop monitoring indicators, time targets, results and identify who is responsible 3. Introduce matrix into public-business sector mechanism(s).
<i>Chambers of Commerce</i>	7. Strengthen Provincial Chambers of Commerce	World Chambers Federation (WCF) of ICC	Chambers to explore the strengths and weaknesses of various models through the experiences of the WCF, and then build up the Provincial Chambers accordingly.

ANNEXE III Comités de Pilotage

Projet TrainForTrade Laos/Cambodge
Renforcement des capacités de formation au commerce international et de
négociations commerciales multilatérales (RAS/OT/2CK)

REUNION DU COMITE REGIONAL DE PILOTAGE

RAPPORT INTERMEDIAIRE D'ACTIVITES

NOVEMBRE 2003 – MARS 2004

Préparé par:

Sven Callebaut

Expert Régional Cambodge/Laos

Programme TrainForTrade – SITE

CNUCED

ANTECEDENTS

L'origine du projet TrainForTrade pour le Cambodge et le Laos, deux pays parmi les Pays les Moins Avancés d'Asie du Sud-est, remonte à 1996, date à laquelle le Cambodge avait alors demandé au Secrétariat de la CNUCED son assistance pour mettre à niveau ses ressources humaines dans le domaine du commerce international en particulier.

Le projet TrainForTrade / CNUCED pour le Cambodge et le Laos a officiellement pu prendre son envol quelques semaines après que la première tranche annuelle du financement assuré par le Gouvernement français, représenté par la Direction Générale pour la Coopération Internationale et le Développement (DGCI) du Ministère des Affaires étrangères, eût été transférée le 1^{er} novembre 2003. C'est donc presque 8 ans après la première demande du Cambodge que ce projet très attendu a pu enfin démarrer.

Ce rappel est nécessaire pour mettre en exergue les nombreuses adaptations et révisions qui ont été nécessaires pour permettre à ce projet de prendre sa forme actuelle. Plusieurs missions ont eu lieu dans les deux pays; certaines activités urgentes liées à l'agenda international des deux pays cibles ont été entreprises entre les deux dates mentionnées plus haut, certaines en collaboration ou sous la responsabilité directe de la CNUCED et du programme TrainForTrade.

DATES CLES ANTERIEURES AU LANCEMENT

Les dates importantes dans la mise en place du projet au Cambodge et au Laos sont résumées ci-après :

Mars 2001	Requête des autorités cambodgiennes (Ministère du Commerce) immédiatement suivie d'une requête des autorités laotiennes (Ministère du Commerce) sollicitant l'appui de la CNUCED et du programme TrainForTrade en particulier pour le renforcement des capacités de formation de ces deux pays dans le domaine du commerce international et des négociations commerciales multilatérales.
Avril 2001	Etude de faisabilité organisée par la CNUCED dans les deux pays. Préparation d'un rapport et d'une proposition de projet aux autorités des deux pays
Mai 2001	Demande officielle des autorités cambodgiennes et laotiennes sollicitant l'appui du programme TrainForTrade lors de la Conférence PMAIII organisée conjointement par la Commission Européenne et la CNUCED, Bruxelles, Belgique.
Septembre 2001	Le Ministère français des Affaires Etrangères se propose d'étudier plus en détails la demande d'assistance technique présentée par la CNUCED
Juillet 2002	Une mission conjointe du Ministère français des Affaires étrangères et de la CNUCED se rend au Cambodge et au Laos pour actualiser le document de projet au vu des développements économiques et institutionnels enregistrés dans les deux pays depuis 15 mois. Une version définitive du projet de document est préparée suite à cette mission
Novembre 2002	Le projet CNUCED/TrainForTrade est définitivement approuvé par les autorités compétentes au sein du Ministère français des Affaires étrangères. La coordination interne de ce projet est confiée à la DGCID.
4 décembre 2002	Le Cambodge notifie à la CNUCED la nomination de SE Sok Siphana, Secrétaire d'Etat, Ministère du Commerce, comme coordinateur national du projet pour le Cambodge. Des ressources locales sont identifiées pour le bon démarrage du projet, comme indiqué dans le protocole de partenariat entre la CNUCED et le Cambodge
4 mars 2003	Le Laos notifie à la CNUCED la nomination de SE Siasovath Savengsuka, Vice-ministre du Commerce, comme coordinateur national du projet pour le Laos. Des ressources locales sont identifiées pour le bon démarrage du projet, comme indiqué dans le protocole de partenariat entre la CNUCED et le Laos
15 mars 2003	La CNUCED notifie au Ministère français des Affaires étrangères que les 3 sous conditions permettant le versement de la première annuité budgétaire sont réunies.
Mai 2003	Le Ministère français des Affaires étrangères informe la CNUCED que de nouvelles procédures de financement empêchent le versement de la première annuité. Des documents supplémentaires sont nécessaires pour le déblocage.
31 octobre 2003	Le Ministère français des Affaires étrangères notifie la CNUCED qu'un versement de €250.000 a été versé au projet, soit 43% du total de la première annuité, le solde devant être versé en début d'année 2004.
1 ^{er} novembre 2003	La CNUCED lance le projet TrainForTrade pour le Cambodge et le Laos
17 novembre 2003	Le projet TrainForTrade est officiellement lancé au Laos.
15 décembre 2003	L'expert régional TrainForTrade mis en place dans le cadre du projet, prend ses fonctions au Cambodge.
23 janvier 2004	Le projet TrainForTrade est officiellement lancé au Cambodge.

EVOLUTION DU PROCESSUS D'ADHESION A L'OMC DANS LES PAYS CIBLES

Le Cambodge et le Laos, PMA du sud est asiatique, ont choisi le chemin de l'adhésion à l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC) ainsi qu'une meilleure intégration avec leurs partenaires régionaux, notamment dans le cadre de l'ANASE, comme politiques visant à promouvoir les échanges commerciaux et in fine, le développement économique.

➤ Le Cambodge a conclu le processus de négociations d'adhésion à l'OMC en août 2003 et a été accepté comme 145^{ème} membre de l'OMC et premier PMA à parvenir à compléter les négociations d'adhésion depuis la création de l'OMC suite aux accords de Marrakech, 1994.

Ce processus de négociations accéléré (négociations sur 2 ans) a été grandement facilité par la mise en place d'une équipe interministérielle sous l'autorité de SE Cham Prasidh, Ministre du Commerce. Une équipe jeune et motivée au sein du Ministère du Commerce – Département Organisation Internationale et ANASE a pu profiter de ce processus pour se former au monde complexe des organisations internationales et accords internationaux.

La CNUCED a été le partenaire privilégié du Ministère du Commerce dans ce processus d'adhésion, en particulier la Division du Commerce qui a dépêché de nombreuses missions de spécialistes pour aider les cambodgiens dans leurs mises aux normes OMC.

Le Cambodge a pu bénéficier également, et cela est encore plus vrai maintenant que l'adhésion a été confirmée, de l'assistance de nombreux pays dans le processus de négociations, mais surtout dans le processus de mise aux normes et mise à niveau.

Néanmoins, à l'heure où se rapport est produit, le Cambodge n'a toujours pas mis en place de gouvernement issu des élections législatives de juillet 2003. Cette impasse pourrait avoir de lourdes conséquences pour le Cambodge, notamment vis à vis de ses obligations envers l'OMC. En effet, le protocole d'adhésion du Cambodge à l'OMC prévoit un délai de 6 mois pour la ratification de l'adhésion par l'assemblée nationale. Ce délai venait à échéance le 31 mars 2004. En date du 11 février 2004, le Conseil Général de l'OMC a approuvé une extension de 6 mois afin de permettre au Cambodge de ratifier son adhésion.

➤ Le Laos participe activement à l'ANASE (le forum tourisme et la conférence ministérielle de l'ANASE auront lieu cette année à Vientiane).

Le pays a repris activement les préparatifs en vue de la négociation de son adhésion à l'OMC. Officiellement, le but affiché est une adhésion d'ici 2006. Le Ministère du commerce est là aussi aux postes avancés de la coordination entre ministères.

ACTIVITES PREPARATOIRES A LA MISE EN PLACE DU PROJET TRAINFORTRADE

Etant donné les délais de mise en place du projet et les nombreuses échéances auxquelles les deux pays cibles devaient faire face, la CNUCED, en de nombreuses occasions à travers le programme TrainForTrade, a eu à organiser et réaliser des activités de coopération technique. Ces missions, réalisées le plus souvent à la demande du pays, ont permis de préparer le terrain pour le projet TrainForTrade et permis de mieux saisir le contexte économique de ces pays. Toutes ces missions ont été financées par des ressources extrabudgétaires de la CNUCED.

PROCESSUS D'ACTUALISATION DES DONNEES ECONOMIQUES DU PROJET

Entre la demande officielle du Cambodge et du Laos lors de la réunion PMAIII et le lancement du projet en novembre 2003, le programme TrainForTrade a été impliqué dans de nombreuses missions qui entre autres objectifs, visaient à actualiser l'information disponible sur la base des agendas internationaux des deux pays, des initiatives bilatérales et multilatérales en cours et à venir, les demandes et besoins des pays bénéficiaires.

Objectif : actualisation du document de projet afin de l'ajuster en fonction des progrès réalisés par les pays cibles.

Activités :

1. Juillet 2002 : Mission CNUCED/France pour l'actualisation du document de projet.
 - o Rencontres avec certains des futurs membres des comités de pilotage.
 - o Discussions avec Union Européenne et PNUD sur leurs initiatives respectives dans le domaine de renforcement des capacités liées au commerce international.
2. Novembre 2002 : Mission TrainForTrade au Laos pour actualisation et adaptation des informations connexes concernant le droit et les politiques de la concurrence et la protection du consommateur.
3. Avril 2003 : Participation au groupe de travail OMC (groupe interministériel cambodgien) avant la 3^{ème} réunion du groupe de travail Cambodge de l'OMC à Genève.
4. Août 2003 : Réunion avec le négociateur en chef du Cambodge pour l'adhésion à l'OMC avant la dernière réunion du groupe de travail.

Résultats : le document de projet a été révisé et présenté en novembre 2002 sous sa nouvelle forme. La préparation des activités 2004, présentée lors du lancement du projet au Cambodge et au Laos incluait les données actualisées sur le processus d'adhésion à l'OMC des deux pays, ainsi que certains des engagements (pour le Cambodge uniquement).

ACTIVITES DE FORMATION

Le programme TrainForTrade a été invité à organiser ou co-organiser des séminaires de sensibilisation aux défis de l'agenda international des pays cibles. La plupart de ces séminaires a été l'occasion également d'actualiser le matériel pédagogique TrainForTrade pour les diffusions ultérieures. Le détail de ces formations apparaît ci-dessous :

- *Vientiane, novembre 2002 : « Politique de concurrence et protection du consommateur au Laos », pour 48 participants laotiens, principalement du ministère du commerce et du comité pour le plan et la coopération.*

Ce séminaire sur trois jours initie les participants aux règles de base de la concurrence, aux principales situations de marché et aux notions élémentaires de la protection du consommateur. Cette formation est un passage obligé avant de définir les contours d'une politique nationale de la concurrence et les principes de la création d'un organisme chargé de veiller à l'application des règles de concurrence. Ce séminaire a été organisé en coopération avec des instituts nationaux de protection du consommateur (Indonésie, Thaïlande, Malaisie, Hong Kong).

- *Phnom Penh, avril 2003 : Validation du cours TrainForTrade « Aspects juridiques du commerce électronique », 18 participants, représentants le groupe de soutien au commerce formé par le ministère cambodgien du commerce*

Ce nouveau cours TrainForTrade a pour but de sensibiliser les différents ministères et le secteur privé aux nouveaux enjeux du commerce électronique, et notamment les nombreux aspects juridiques sous-jacents, comme les problèmes de propriété intellectuelle, de taxation et de résolution des conflits. Ce cours a été proposé quelques semaines avant que le Cambodge ne bénéficie du soutien de la Banque Asiatique de Développement pour la mise en place d'une législation nationale sur le commerce électronique.

- *Gand, Belgique, 16 juin - 5 juillet 2003: Participation de 3 cadres portuaires cambodgiens à la formation de formateurs portuaires (modules 1-4) organisée par TrainForTrade et le Port de Gand, en vue de la mise en place du programme de formation portuaire au Cambodge.*

Le Programme de Formation Portuaire (PFP) de la CNUCED est une des premières composantes du projet TrainForTrade, pour le Cambodge uniquement. Ce programme sera mis en place au Cambodge sur toute la durée du projet. Les diffusions sont dans un premier temps assurées par des experts européens, en anglais. Ces instructeurs sont assistés par les cadres portuaires formés à Gand qui deviendront ensuite les principaux instructeurs pour les rediffusions ultérieures. Il est prévu que d'autres formateurs cambodgiens seront formés par la CNUCED sur les modules 5-8, probablement au cours du troisième trimestre 2004.

- *Phnom Penh, novembre 2003 : «Atelier sur les impacts environnementaux dans le secteur du cuir et de la chaussure au Cambodge » pour 30 participants des ministères du commerce, de l'environnement et le secteur privé.*

Ce séminaire court avait pour objectifs de: (a) sensibiliser les acteurs du marché de la chaussure au Cambodge sur les problèmes environnementaux créés par cette industrie et sur les normes environnementales en vigueur dans les principaux marchés d'importation des produits cambodgiens et (b) évaluer les besoins complémentaires de formation et d'assistance technique des participants dans le but de les examiner dans le cadre des activités du programme TrainForTrade au Cambodge.

- *Genève (formation à distance), Hanoi, mai 2003, Phnom Penh, décembre 2003 : Participation de 5 négociateurs cambodgiens et 6 laotiens aux formations sur la « Diplomatie Commerciale : Accord sur les Services ».*

Cette formation conjointement organisée par le programme TrainForTrade et le programme Diplomatie Commerciale de la CNUCED est diffusée partiellement en formation à distance et partiellement en présentiel. Les diffusions présentielles ont eu lieu à Hanoi, Vietnam, 4-6 août 2003 pour les négociateurs "junior" et Phnom Penh, Cambodge, 8-10 décembre 2003 pour les négociateurs intermédiaires. La prochaine diffusion est prévue pour mai 2004 à Vientiane, Laos, pour les négociateurs "senior". Cette formation s'inscrit dans le cadre du projet « Formation à distance et commerce international » exécuté par TrainForTrade en coopération avec deux programmes de la CNUCED.

ACTIVITES COMPLEMENTAIRES A LA FORMATION

Grâce aux liens privilégiés tissés ces deux dernières années par le programme TrainForTrade au Cambodge et au Laos, et en vue de l'exécution du projet, un grand nombre de sections et programmes de la CNUCED utilise les capacités du programme TrainForTrade comme un intermédiaire dans leurs relations avec les autorités du pays. Ceci a permis également de constituer des groupes de travail par sujet qui doivent assurer par la suite que les recommandations émises dans des séminaires et autres formations sont suivies d'effets et par des changements opérationnels:

- Programmes sur la concurrence et la protection du consommateur (Laos), novembre 2002 et novembre 2003.

Objectif: préparer la loi sur la concurrence au Cambodge

Activités:

- Sensibilisation par séminaire ponctuel
- Présentation exemples de loi dans d'autres pays de la région
- Traduction loi cadre des nations unies en langue locale
- Présentation du décret à l'assemblée pour approbation

Résultats: le décret de loi sur la concurrence a été adopté en février 2004.

- Section du Commerce Electronique - Cambodge (avril 2003)

Objectif: sensibiliser une grande variété d'acteurs économiques à l'importance du commerce électronique et de ses aspects juridiques.

Activités:

- Séminaire sur les aspects juridiques du commerce électronique
- Présentation du cours et ses enjeux au Secrétaire d'Etat au Commerce
- Présentation du rapport 2002 sur le commerce électronique préparé par la CNUCED

Résultat: un groupe de 16 professionnels cambodgiens formé aux aspects juridiques du commerce électronique et participation de DDD (entreprise cambodgienne) au rapport 2003 sur le commerce électronique.

- Sensibilisation des ports cambodgiens au programme de formation portuaire de la CNUCED.

Objectif: insérer les ports cambodgiens dans le réseau TrainForTrade de formation portuaire

Activités:

- Participation du directeur du Port de Sihanoukville à la réunion de définition d'une stratégie pour la formation portuaire de la CNUCED, organisée en mai 2002 par le programme TrainForTrade à Leixoes, Portugal.
- Présentation des enjeux, contenus et objectifs du Programme de Formation Portuaire de la CNUCED aux communautés portuaires de Phnom Penh et Sihanoukville (juillet 2002).
- Formation de trois cadres portuaires cambodgiens lors de l'atelier de formation de formateurs portuaires, organisé à Gand en juin/juillet 2003.

Résultat: Le programme de formation portuaire (PFP) est prêt à être mis en place dans les ports cambodgiens, sous l'impulsion du Ministère cambodgien des Travaux Publics et Transports et des directeurs des deux principaux ports cambodgiens.

➤ Mise en place du programme sur les Accords Internationaux d'Investissement au Cambodge et au Laos

Objectif: Préparer la participation du Cambodge et du Laos au programme sur les Accords Internationaux d'Investissement (IIA) (formation à distance).

Activités:

- Présenter le programme aux principaux bénéficiaires (ministère du commerce et organisme chargé de l'investissement étranger)
- Définir profil type des participants
- Prévoir chronogramme des activités de formation à distance

Résultat: des participants cambodgiens et laotiens sont sélectionnés pour participer à la phase de formation à distance dans la mise en place du programme IIA au Cambodge et Laos

➤ Préparer la participation du Cambodge et du Laos au Programme sur la Diplomatie Commerciale (formation à distance)

Activités:

- Présenter le programme aux principaux bénéficiaires (ministère du commerce et organisme chargé de l'investissement étranger)
- Sélectionner un groupe de participants selon les critères prédéfinis, au Cambodge et au Laos.
- Assurer un suivi des informations en provenance de Genève, notamment pour la programmation des activités en ligne.
- Assurer le suivi logistique de la participation des étudiants cambodgiens et laotiens aux séminaires présentiels venant en complément de la formation à distance.

Résultats: deux groupes de 10 participants ont suivi les deux premières sessions de formation à distance sur le commerce des services. Par la suite, 5 participants cambodgiens et six participants lao ont participé aux séminaires présentiels de Hanoi (août 2003) et Phnom Penh (décembre 2003).

➤ Autres activités récentes:

- Programme de support aux institutions commerciales (recherche de partenaires locaux,).
- Programme sur la Promotion des Investissements Etrangers (Contact pour affilier l'agence cambodgienne à l'association mondiale des agences de promotion de l'investissement).

NB: L'administration de la CNUCED a décidé de confier au programme TrainForTrade, et ce dès mars 2003, la coordination locale au Cambodge et Laos des activités de formation organisée par l'organisation, ceci à des fins de cohésion des actions engagées dans les pays, et suivant les recommandations des pays bénéficiaires.

ACTIVITES REALISEES DEPUIS LE DEBUT DU PROJET

Tout aussi important que les formations ultérieures, la mise en place de comités de pilotage nationaux et régional est cruciale pour la réussite du projet: les pays bénéficiaires doivent s'appropriier le projet et s'assurer que toutes les actions de formation sont suivies d'actions et changements dans les manières d'opérer, les méthodes de travail, les cadres réglementaires, etc. la constitution et le fonctionnement de ces comités est grandement facilitée par les lancements officiels de projet qui permettent de marquer d'un sceau officiel le démarrage des activités dans les pays bénéficiaires.

LANCEMENTS DU PROJET AU CAMBODGE ET LAOS

➤ Le lancement du projet TrainForTrade au Laos

Objectif: informer les bénéficiaires et partenaires du projet du démarrage officiel du projet TrainForTrade au Laos.

Activités:

- Consultations puis décision par le Ministère du Commerce sur procédures, date et lieu
- Préparation de l'ordre du jour et sélection des participants selon la liste pré établie dans le document de projet
- Invitation et préparation logistique
- Réunion de lancement du projet

Résultat:

Le projet a été inauguré le 17 novembre 2003 par SE Siasavath Savengsuksa, Vice-ministre du Commerce et M. Gilles Lainé, Chef, Services de Coopération et d'Actions Culturelles de l'ambassade de France au Laos, devant 25 personnes représentant les différents départements du ministère du commerce, 6 autres ministères, 3 instituts de formation, la Chambre de Commerce de Vientiane. Ce lancement a permis de présenter les activités, objectifs et résultats escomptés du projet en détail ainsi que de décrire à l'assemblée les rôles et fonctions d'un comité de pilotage.

➤ Le lancement du projet TrainForTrade au Cambodge

Objectif: informer les bénéficiaires et partenaires du projet du démarrage officiel du projet TrainForTrade au Cambodge

Activités:

- Consultations puis décision par le Ministère du Commerce sur procédures, date et lieu
- Préparation de l'ordre du jour et sélection des participants selon la liste pré établie dans le document de projet

- Invitation et préparation logistique
- Réunion de lancement du projet

Résultat:

Le projet a été inauguré le 23 janvier 2004, en présence de SE Cham Prasidh, Ministre du Commerce, SE Yvon Roé d'Albert, Ambassadeur de France au Cambodge, SE Etienne Clément, Coordinateur du Système des Nations Unies au Cambodge a.i. et SE Sok Siphana, Secrétaire d'Etat et Coordinateur National du projet TrainForTrade, devant 75 participants pour l'ouverture et 45 personnes pour les travaux en groupe qui se sont déroulé sur toute l'après-midi.

Les présentations ont permis de familiariser les participants avec les activités prévues au Cambodge ainsi qu'avec le rôle d'un comité national de pilotage. Les discussions en groupe ont été organisées par public cible (Ministère du Commerce, Autres Ministères, Secteur Privé, Secteur Education et Formation, Organismes Bilatéraux et Multilatéraux). Chaque groupe a émis des recommandations et suggestions utiles pour l'équipe du projet TrainForTrade afin qu'elle puisse mener à bien sa mission.

CONSTITUTION DES COMITES DE PILOTAGE NATIONAUX

Une des fonctions principales de la contrepartie locale du projet dans chaque pays est la sélection idoine des membres permanents du comité de pilotage national du projet. En effet, ces membres doivent être choisis en fonction de leur niveau de compétence et responsabilités au sein des organisations concernées en ayant toujours à l'esprit la réussite du projet pour tous et l'appropriation du projet par les contreparties nationales. Cette tâche dévolue au coordinateur national du projet, a été réalisée en concertation avec de nombreux partenaires et notamment les SCAC dans les deux pays cibles.

Objectif: constituer un comité de pilotage national par pays et un comité régional ayant la capacité de relayer toutes les actions du projet au sein des structures partenaires du projet.

Activités:

- Avril 2001: première concertation avec les autorités nationales cambodgiennes et laotiennes en vue de la rédaction du document de projet (une liste préliminaire est préparée) sur la base des activités et thèmes demandés par ces autorités.
- Juillet 2002: actualisation de la première liste de membres des comités de pilotage pour refléter les changements et progrès réalisés dans les deux pays cibles
- Décembre 2002: nomination de SE Sok Siphana comme Coordinateur national du projet, sous la présidence de qui sera placé le comité de pilotage du Cambodge.
- Mars 2003: nomination de SE Siasavath Savengsuksa comme Coordinateur national du projet, sous la présidence de qui sera placé le comité de pilotage du Laos.
- Novembre 2003: une première liste nominative de membres du comité de pilotage Laos est arrêtée par le ministère du commerce
- Janvier 2004: une première liste nominative de membres du comité de pilotage Cambodge est arrêtée par le ministère du commerce.
- Janvier 2004: une visite est organisée auprès de chaque membre de la liste nominative du Laos en vue de finaliser la liste définitive.
- Février 2004: une visite est organisée auprès de chaque membre de la liste nominative du Cambodge en vue de finaliser la liste définitive.
- Février 2004: les premières réunions des comités de pilotage nationaux sont programmées pour mars 2004 au Laos et au Cambodge.

Résultats:

- Les autorités nationales du Cambodge et du Laos ont constitué des comités nationaux de pilotage.
- La communication de la constitution définitive des comités de pilotage nationaux sera effectuée par les coordinateurs nationaux lors de la première réunion du comité régional de pilotage.
- Les comités de pilotage nationaux sont constitués comme suit:

CONSTITUTION DES COMITES DE PILOTAGE (PROVISOIRE)		
TYPE DE MEMBRE	CAMBODGE	LAOS
Ministère	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Commerce ➤ Economie et Finances ➤ Conseil de Développement ➤ Travaux Publics et Transports ➤ Communication (NIDA) ➤ Tourisme ➤ Agriculture ➤ Environnement 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Commerce ➤ Conseil pour la Planification et la Coopération ➤ Travaux Publics, Communications et Transports ➤ Bureau du Premier Ministre ➤ Ministère des Affaires Etrangères ➤ Tourisme
Secteur Privé	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Chambres de Commerce ➤ GMAC ➤ Rice Miller ➤ Association PME ➤ Association Banquiers ➤ Association des avocats 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Chambres de Commerce ➤ Centre de Promotion du Commerce Lao
Formation et Education	<ul style="list-style-type: none"> ➤ IIC ➤ Faculté de Droit et Sciences Economiques ➤ Ecole Royale d'Administration 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ERIT ➤ ONEPA ➤ Université Nationale – Faculté d'Economie et Gestion
Bilatéraux et Multilatéraux	<ul style="list-style-type: none"> ➤ PNUD ➤ DREE ➤ AFD ➤ Délégation de la CE 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ PNUD ➤ DREE ➤ AFD ➤ Délégation de la CE

CONSTITUTION DU COMITE DE PILOTAGE REGIONAL

Un Comité régional de pilotage conduira les activités régionales. Il permettra d'assurer une coordination entre les différents comités de pilotage nationaux. Celui-ci sera formé d'un ou deux représentants du Cambodge, un ou deux représentants du Laos, un représentant de la CNUCED, ainsi que des représentants des pays donateurs. D'autres parties intéressées pourront participer au comité régional de pilotage selon les besoins afin d'assurer une intégration maximale des activités de ce projet avec celles d'autres projets d'assistance technique.

Le lancement et la première réunion du comité de pilotage devraient avoir lieu dans le courant du mois de mars 2004, probablement à Vientiane, Laos.

Ce sera l'occasion de planifier les activités qui seront réalisées au niveau régional et de s'informer sur les actions engagées par les deux contreparties nationales du projet dans le domaine du commerce international et de leurs agendas internationaux respectifs.

Finalement, il est prévu que les comités nationaux de pilotage soient présentés et avalisés à cette occasion.

De son côté, le représentant de la CNUCED pourra fournir une information actualisée sur le programme TrainForTrade, sa stratégie pour 2004-2005 et les prochaines échéances.

APPROPRIATION DU PROJET PAR LES PAYS BENEFICIAIRES

Dans le cadre des protocoles de partenariat signés entre chacun des pays bénéficiaires et la CNUCED, les pays bénéficiaires s'engagent à :

1. Faciliter la mise en œuvre du projet.
 2. Fournir un appui logistique au projet et ses activités.
 3. Financer la participation du coordinateur du projet et d'une éventuelle équipe de travail.
- Pour le Cambodge, le Ministère a décidé en janvier de constituer une équipe de 9 personnes pour faire du projet une réussite. Cette équipe pluridisciplinaire a été constituée au sein du département « ANASE et Organisations Internationales » du Ministère, et est coordonnée par son directeur, M. Sok Sopheak, lui-même sous l'autorité de SE Sok Siphana, coordinateur national du projet. Selon les thèmes envisagés dans chacune des activités du projet, deux ou trois personnes sont affectées au support logistique et technique. Ce support est d'importance quand il s'agit de faire suivre d'actions les décisions du projet, tout devant être traduit en khmer pour être suivi d'effet : invitations, compte rendu, rapports, etc. Ce groupe de travail se réunit une fois par semaine avec l'expert régional du projet pour faire le point sur les activités passées, en cours, à venir.

Le projet dispose par ailleurs d'installations satisfaisantes au sein de ce département, dans un bureau avec accès direct au directeur. Ce bureau contient du matériel bureautique qui est a été mis à disposition juste avant le lancement du projet au Cambodge.

La coordination de la multiplicité des appuis et assistance technique, dans de nombreux domaines, au sein du ministère du commerce échoit au Secrétaire d'Etat au Commerce et coordinateur du projet. Cette position est bénéfique pour le projet puisqu'elle permet –autant que faire se peut- que les juxtapositions soient évitées et qu'une coordination certaine existe entre les différents projets (notamment projet Union Européenne).

- Au Laos, le ministère met à disposition le personnel dirigeant et administratif de l'ERIT (Institut de Recherche Economique sur le Commerce), qui s'est montré extrêmement coopératif durant les visites de l'expert régional avant et depuis le lancement du projet, ainsi que pour la constitution du comité de pilotage national.

A l'heure actuelle, le projet souffre au Laos de l'absence d'un expert en permanence, vide qui devrait être comblé avec l'arrivée d'un expert associé français mis à la disposition de la CNUCED. Sa prise de fonctions est prévue pour le premier semestre 2004. Il n'y a donc pas pour l'instant de véritable "bureau" pour le projet, seulement de personnes-ressources au sein de l'ERIT.

COORDINATION DU PROJET VIS A VIS DES ORGANISMES BILATERAUX ET MULTILATERAUX PRESENTS AU CAMBODGE

Une des caractéristiques de la situation de négociations d'entrée à l'OMC du Cambodge et du Laos est que ces pays attirent l'attention de nombreuses agences de coopération bilatérale et multilatérale. Il est crucial au niveau de la gestion de ces projets de coopération technique d'éviter les double-emplois quand ceux-ci sont contre-productifs, tout en maximisant les synergies éventuelles.

Dans le domaine du commerce et du renforcement des capacités, notamment post adhésion OMC, les projets commencent à fleurir dans les deux pays :

- Projet Union Européenne 2004-2006, Cambodge et Laos
- Projet OMC-UNIDO, 2004-2005, Cambodge
- Projet Australie, 2004-2007, Cambodge, Laos, Vietnam
- Projet PRCC (France), Cambodge et Laos
- Cadre Intégré (6 agences multilatérales), Cambodge et Laos

Il est donc nécessaire pour assurer une complémentarité entre les différents acteurs et programmes ainsi que montrer une cohérence des différents acteurs pour la coopération internationale de rendre visite à ces organisations et de le faire à intervalles réguliers. Cela est grandement facilité par le rôle de coordination de l'aide dans le domaine du commerce dévolu aux ministères du commerce des deux pays.

La délégation de la commission européenne au Cambodge a été visitée le 16 janvier 2004, et la délégation au Laos le 28 janvier 2004. Les représentants de l'Ambassade d'Australie – bureau de coopération économique ont été visités le 9 décembre 2003. Le PNUD Laos a été visité le 28 janvier 2004, le PNUD Cambodge ayant été visité à de nombreuses reprises du fait de son implication dans la gestion administrative locale du projet.

Enfin, des contacts réguliers sont pris avec les SCAC Cambodge et Laos, ainsi que les Missions Economiques et bureaux de l'AFD avant et après les principales activités du projet, pour notamment assurer une cohésion avec les autres projets financés par la France dans des domaines connexes, au Cambodge et au Laos.

Ce dialogue actif sera bien évidemment maintenu tout au long du projet afin de maximiser toutes ses chances de succès. Ces informations seront bien entendu relayées au niveau des comités de pilotage afin qu'ils puissent proposer des activités non couvertes et/ou complémentaires aux initiatives d'autres organismes bilatéraux ou multilatéraux.

LANCEMENT DU PROGRAMME DE FORMATION PORTUAIRE (PFP) AU CAMBODGE

Une des premières composantes du projet TrainForTrade pour le Cambodge et le Laos est la mise en place du programme de formation portuaire (PFP), au bénéfice des cadres portuaires cambodgiens. Ce programme s'inscrit dans le processus de sensibilisation au commerce international, aux documents utilisés dans le commerce international, au rôle vital que jouent les ports dans la chaîne du transport international. Cette formation est très attendue au Cambodge car il n'existe pas à l'heure actuelle de programmes éducatifs et de formation professionnelle dans le domaine des ports au Cambodge. Certains cadres ont été exposés à des formations à court ou moyen terme à l'étranger, mais jamais au Cambodge.

La CNUCED a joué pendant longtemps un rôle majeur dans les stratégies de développement des capacités portuaires. Elle concentre maintenant son activité sur le renforcement des ressources humaines, sur la base de son expérience accumulée lors des 30 dernières années.

Le programme de formation portuaire sera diffusé sur une base annuelle, à raison d'un module par mois, ponctué par une thèse de fin d'étude défendue devant un jury international. Le nombre total d'heures de formation dépasse 200.

Activités réalisées depuis le lancement du projet TrainForTrade:

- 18 décembre 2003: Sélection des participants du port de Phnom Penh

- 23 décembre 2003: Sélection des participants du port de Sihanoukville
- 26 décembre 2003: Présentation liste définitive des participants de la première année, approuvée par les deux directeurs des ports.
- 2 février 2004: lancement officiel du Programme de Formation Portuaire au Cambodge, sous la présidence de SE Tram Iv Tek, Secrétaire d'Etat, Ministère des Travaux Publics et Transports, et la participation de SE Sok Siphana, Secrétaire d'Etat, Ministère du Commerce, Mr. Dominique Dordain, Chef, Service de Coopération et d'Actions Culturelles de l'ambassade de France au Cambodge et de Mme Rebecca Hansen, Coordinatrice Résidente du système des Nations Unies au Cambodge devant 80 personnes.
- 2-6 février 2004: diffusion du premier module "Transport et Commerce Internationaux", d'une durée de 30 heures, co-diffusé par M. Jan Hoffmann, expert portuaire de la CNUCED et M. Hiek Phirun, cadre portuaire cambodgien (port de Phnom Penh) et formateur TrainForTrade formé à Gand en juin 2003.
- 12 février 2004: lancement de l'espace "PFP – Cambodge" sur la plateforme de formation à distance du programme TrainForTrade (<http://learn.unctad.org/train4trade/ptp/cambodia>).

De plus, des visites sont organisées aux ports de Phnom Penh et Sihanoukville pour chaque expert portuaire séjournant au Cambodge dans le cadre du PFP.

- Les instructeurs européens qui diffuseront tous les modules de la première promotion (janvier-décembre 2004) seront assistés de co-instructeurs cambodgiens, couvrant les aspects locaux. Les instructeurs cambodgiens ont été formés lors de la première session du séminaire de formation de formateurs portuaires, organisée en juin 2003 par le programme TrainForTrade à Gand, Belgique. Une deuxième session est prévue pour juillet 2004 à laquelle devraient participer les mêmes instructeurs cambodgiens.

Activités complémentaires:

- Depuis le mois de février 2004, deux experts portuaires cambodgiens formés en Belgique en 2003 comme instructeurs du programme PFP coordonnent au sein des deux autorités portuaires la traduction du matériel pédagogique du programme de formation portuaire de l'anglais vers le khmer. Les deux premiers modules du cours, après la nécessaire révision, devraient être disponibles pour la fin du mois de mai 2004. Il est prévu que la totalité du matériel pédagogique du programme soit disponible en langue khmère pour la seconde promotion du PFP au Cambodge (2005).
- Le 8 mars 2004, SE Sok Siphana, coordinateur national du projet TrainForTrade (Cambodge) s'est rendu au Port de Sihanoukville pour présenter aux cadres du port le processus, les enjeux et implications de l'adhésion du Cambodge à l'OMC pour les ports cambodgiens. Le Directeur Général du Port Autonome de Sihanoukville, SE Lou Kim Chhun, a animé la session, ponctuée par une série de questions réponses avec les 60 participants qui formaient l'auditoire. Une réunion identique a eu lieu à Phnom Penh le 6 février 2004 pour les cadres du port autonome de Phnom Penh, sous la direction de SE Hei Bavy.

PREPARATION DES ACTIVITES DE FORMATION AVRIL-JUILLET 2004

Après une première phase de mise en place du projet, les activités prévues au projet seront progressivement mis en place à partir du mois d'avril 2004. Chaque activité fait l'objet d'une procédure bien définie, permettant la mise en place d'une organisation flexible du travail, tant pour l'exécutant que pour les bénéficiaires.

Le programme d'activités annuelles est défini comme suit.

- Les coordinateurs nationaux informent le programme TrainForTrade des priorités de leur ministère respectif en relation avec les objectifs du projet.

- Le plan d'actions défini en octobre 2003 avec les sections et programmes de la CNUCED participant au projet TrainForTrade Cambodge/Laos est révisé, débouchant sur un nouveau programme provisoire. Cette révision a eu lieu début février 2004 à Genève.
- Le programme provisoire proposé par la CNUCED est renvoyé aux coordinateurs nationaux pour commentaires, suggestions et approbation définitive (février 2004)
- Le programme devient effectif et est présenté aux comités de pilotage nationaux et régional
- Les activités sont mises en place en coordination avec les structures nationales.

Suite à ces étapes, pour le programme d'activités 2004, les actions suivantes ont été engagées:

Commerce et Environnement (Laos):

- ✓ Définition des activités à engager/poursuivre dans chaque pays
- ✓ Identification des intervenants nationaux et internationaux
- ✓ Proposition de date aux partenaires

Séminaire de sensibilisation prévu pour 29-30 avril 2004 à Vientiane. Ce séminaire permettra de définir avec les partenaires et les populations cibles l'étendue des formations à envisager dans le cadre du projet TrainForTrade.

Promotion des Investissements Etrangers (Cambodge et Laos)

- ✓ Définition des activités à engager dans chaque pays
- ✓ Préparation de termes de référence des consultants nationaux pour l'étude de diagnostic préalable (en cours)
- ✓ Identification des intervenants internationaux
- ✓ Proposition de date aux partenaires

Date de l'étude nationale Laos: mai-juin 2004

Date de l'étude nationale Cambodge: août-septembre 2004

Diffusion Laos: juillet 2004

Diffusion Cambodge: octobre 2004

Lois et Politique sur la Concurrence et Protection du Consommateur (Cambodge et Laos)

- ✓ Définition des activités à engager dans chaque pays
- ✓ Préparation de termes de référence des consultants nationaux pour l'étude de diagnostic préalable (en cours)
- ✓ Identification des intervenants internationaux
- ✓ Proposition de date aux partenaires

Date de l'étude nationale Cambodge: mai-juin 2004

Date de l'étude nationale Laos: août-novembre 2004

Diffusion Cambodge: juillet 2004

Diffusion Laos: juillet et décembre 2004 (à confirmer)

Accords Internationaux d'Investissements (Cambodge et Laos)

- ✓ Sélection des participants pour la phase de formation à distance
- ✓ Identification des centres partenaires
- ✓ Préparation missions des experts IIA.

Date de la mission de préparation du programme: avril 2004

Envoi des matériels FAD: mai 2004

Lancement du programme (simultanément Cambodge et Laos): mai 2004

Diffusion régionale présentielle : à déterminer durant réunion régionale.

Diplomatie Commerciale (Cambodge et Laos)

Module services:

- ✓ Information aux participants (avril 2004)

Date formation à distance (niveau avancé): juin - juillet 2004

Date séminaire présentielle (au Laos): août 2004

Module agriculture:

Date sélection des participants: juillet-août 2004

Date formation à distance: septembre-octobre 2004

Date séminaire présentielle : début 2005

MISE EN PLACE DU SITE INTERNET DU PROJET

Un site internet (web) doit être conçu dans le cadre du projet. Ce site, à vocation informatif, permettra à tous les acteurs du projet (bénéficiaires, partenaires, membres des comités de pilotage, participants, instructeurs, etc.) d'obtenir des informations actualisées sur les activités, objectifs et réalisation du projet dans les deux pays cibles. Cet outil sera à la disposition du projet et des contreparties nationales.

Un descriptif du projet est joint à ce rapport. Plusieurs compagnies de design ont été sollicitées afin de fournir des modèles et devis pour ce travail.

Le Ministère Cambodgien du Commerce a proposé d'héberger le site au sein de son propre site internet (<http://www.moc.gov.kh/>). Cette proposition fait l'objet d'une évaluation technique et administrative.

ACTIVITES PLANIFIEES POUR 2004

Un programme d'activités par pays et au niveau régional a été préparé en étroite collaboration avec les deux coordinateurs nationaux, qui ont proposé un calendrier qui intègre leurs priorités respectives. Ces plans de travail doivent être examinés par les comités de pilotage nationaux, dont les premières réunions seront engagées courant mars 2004.

PLAN D'ACTIVITES PROVISoire PAR PAYS

- Le plan d'activités 2004 pour le Cambodge est joint en annexe 1.
- Le plan d'activités 2004 pour le Laos est joint en annexe 2.

PLAN D'ACTIVITES PROVISoire AU NIVEAU REGIONAL

- Le plan régional d'activités 2004 pour le Cambodge est joint en annexe 3.

ANNEXE IV Progress Reports



**Ministère Français des
Affaires Etrangères
République Française**



**Ministry of Commerce
Royal Government of
Cambodia**



**TRAINFORTRADE
Programme
UNCTAD**

*TrainForTrade Regional Project for Laos and Cambodia on Strengthening
Training and Multilateral Trade Negotiations Capacities in the Field of International Trade
(RAS/OT/2CK)*

2005 PROGRESS REPORT (CAMBODIA)

Report prepared by the UNCTAD/MoC Project Team

FOREWORD

2006 will be the 3rd year that Cambodia is benefiting from the TrainForTrade regional capacity building project. This project is being executed by the United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD) with financial support from the French Ministry of Foreign Affairs, with the direct support and participation of the Ministry of Commerce as UNCTAD counterpart, as well as other line ministries of the Royal Government of Cambodia.

The main objective of this regional project is to enhance and strengthen the training capacities of our human resources in a number of trade related areas. It is implemented for the benefits of Cambodia and Lao PDR, as part of the technical assistance that UNCTAD has been continuously providing to both countries.

Most activities in past two years helped us improve our capacities in investment promotion, international investment agreements, preparation for competition law and policy, and a key support has been provided in multilateral trade negotiations, particularly in the framework of Cambodia's WTO membership commitments.

Mao Thora

Under Secretary of State, Ministry of Commerce,

Royal Government of Cambodia and,

National Project Coordinator (Cambodia)

TrainForTrade Project for Laos and Cambodia

EXECUTIVE SUMMARY¹¹

On January 18th 2005, the members of our project regional steering committee gathered in Siem Reap recommended three set of actions:

1. The project should contemplate the adaptation and translation of course materials into Khmer and Laotian
2. Local trainers should be trained in both countries and be prepared to deliver TrainForTrade materials locally
3. More emphasis should be made on training officials from provinces, as well as through regional activities.

The year 2005 has been quite active for the project in Cambodia. Capacity building activities, in the forms of workshops, seminars or roundtables have been organized in several fields, trying to match training needs of our main partners:

- The Ministry of Commerce asked us to focus on multilateral trade negotiations as well as on WTO commitments. We matched that with several activities, complemented by direct advisory missions from colleagues from UNCTAD headquarters.
- The Council for the Development of Cambodia needed support in investment promotion and investor targeting, supporting the new sub decree on the decentralization of investment authority (for projects up to US\$2 millions, training province officials
- The Ministry of Public Works and Transport, through the Sihanoukville and Phnom Penh Port authorities, requested us to continue the implementation of our Port Training Programme, while helping them assess other non-management related training needs.

In August, the translation into Khmer of four additional TrainForTrade training packages was completed. These packages will be validated in 2006, in a series of joint workshop, conducted by both international and Khmer instructors. This is made possible thanks to the 8 new Khmer instructors certified as TrainForTrade instructors after they attended the 2-week regional Train the trainers training in September. In addition, 10 port experts were also trained as instructors and will also co deliver the 8 modules of the 2006 session of the Port Training Programme, as decided by its respective steering committee earlier this month.

At the regional level, three workshops have already taken place, allowing exchange of ideas, experiences and concerns between Cambodian and Laotian participants. This will be reinforced again in 2006, and the Regional Steering Committee meeting, that will take place in Luang Prabang, Lao PDR, on February 28th, will hopefully suggest many actions in that regard.

For 2006, we are definitely hoping that you will renew your confidence in our TrainForTrade project activities and that you will come up with renewed proposals. We have recently added three new training packages to our existing catalogues that may be of relevance to our stakeholder needs:

- Sustainable Tourism Development
- E-tourism strategies
- Legal Aspects of Electronic Commerce (DL)

¹¹ The views expressed herein are those of the TRAINFORTRADE project manager and therefore in no way reflect the official position of UNCTAD.

This summary cannot be complete without a mention of the key role played by our national steering committee members. Their participation at the annual meeting, as well as orientation, suggestions and recommendations provided outside allow us to better focus on the job, avoiding duplications, complementing our actions and thus reaching our set goals faster.

Our sincere thanks go to the Ministry of Commerce, in particular HE Cham Prasidh, Senior Minister, Minister of Commerce for making the UNCTAD/TrainForTrade Cambodia/Laos project a reality, HE Sok Siphana, Secretary of State for Commerce, for his excellent and timely guidance until his departure, and the staff of the ASEAN and International Organization Department with without whom the project could not be what it is.

Last but not least, I wish to welcome HE Mao Thora, Under Secretary of State of the Ministry of Commerce, as our new National Project Counterpart, in replacement of HE Sok Siphana. Under HE Mao Thora's leadership, a new project team has been formed that has put together an ambitious work plan for the project in 2006.

In Phnom Penh, Thursday January 19th 2006.

Sven Callebaut
Regional Expert Cambodia/Laos
TrainForTrade Programme
UNCTAD

Listed below are the activities undertaken in the framework of the UNCTAD/TrainForTrade project, in Cambodia and at the regional level (Cambodia/Laos).

JANUARY 6	Annual meeting of the Port Training Programme Steering Committee, in Phnom Penh Autonomous Port Installations.
JANUARY 14:	Annual meeting of the Project National Steering Committee (Cambodia)
JANUARY 18:	Annual meeting of the Project Regional Steering Committee, Siem Reap, Cambodia
FEBRUARY 10-17:	<i>Distance Learning Session for the “Multilateral Trade Negotiations – Trade in Agriculture” course.</i>
FEBRUARY 17-24:	<i>Distance Learning Session for the “Multilateral Trade Negotiations – Trade in Services (Finance)” course.</i>
FEBRUARY 22-26	<i>Face to Face workshop on “Multilateral Trade Negotiations – Trade in Agriculture”</i>
MARCH 1-4:	<i>Face to Face workshop on “Simulations of Multilateral Trade Negotiations – Trade in Services”</i>
MARCH 14-18	<i>Port Training Programme – Module 5 “Methods and Tools of Modern Management”</i>
MARCH 28 –APRIL 2	Visit of Mr. Marios Meletiou, ILO’s MARIT section, to evaluate Sihanoukville and Phnom Penh Autonomous Ports staff training needs for the future container terminals, at the invitation of the project.
APRIL 5-7	<i>“Investment Promotion and Investor Targeting” workshop, with CDC/CIB, held in Hotel Cambodiana, Phnom Penh, for newly appointed provincial officials in charge of investment promotion matters</i>
APRIL 30	Annual gathering of TFT project team from Ministry of Commerce, Sihanoukville, Cambodia.
MAY 15	Completion of 2 studies on state of competition in Cambodia, in partnership with the EU/MULTRAP
MAY 30	Roundtable with government officials on the New Policy Framework for Cambodia’s competition law, in Ministry of Commerce, together with EU/MULTRAP
MAY 31	Roundtable with stakeholders on the New Policy Framework for Cambodia’s competition law, in Ministry of Commerce, together with EU/MULTRAP
JUNE 8	Conference on UNCTAD’s activities in Cambodia, Master in Business Law, Royal University of Law and Economics, Phnom Penh Competition Law and Policy
AUGUST 1	Completion of the translations of four UNCTAD/TrainForTrade training packages into Khmer
AUGUST 5-SEPTEMBER 30	9 distance learning sessions on International Investment Agreements, preparing participants for the regional face to face workshop.
SEPTEMBER 12-23	<i>First regional “Train the Trainers” workshop, in Siem Reap, Cambodia, and Vientiane, Lao PDR</i>
OCTOBER 10-14	<i>Regional face to face workshop on “International Investment Agreements” in Vientiane, Lao PDR</i>
OCTOBER 11-15	<i>Regional “Train The Tutors” workshop, Vientiane, Lao PDR</i>
NOVEMBER 7-11	<i>Port Training Programme – Module 6 “Commercial and Economic Management of Ports”</i>
NOVEMBER 28 – DECEMBER 8	<i>Train the Trainers workshop for the future Port Training Programme Trainers, in Phnom Penh.</i>
DECEMBER 5	Inauguration ceremony for the new distance learning room of the Ministry of Commerce created by the UNCTAD/TrainForTrade project and funded by France, with HE Dr. Cham Prasidh, Senior Minister, Minister of Commerce and HE Yvon Roé d’Albert, French Ambassador to Cambodia as guests of honour.
DECEMBER 10	Selection tests for participants from Phnom Penh Autonomous Port for the 2006 session of the PTP
DECEMBER 15	Selection tests for participants from Sihanoukville Autonomous Port for the 2006 session of the PTP
DECEMBER 31	Appointment of HE Mao Thora, Under Secretary of State, Ministry of Commerce, as the new national project counterpart for the TrainForTrade project in Cambodia.

2005 COURSE REPORTS

AND FEEDBACK

Course Title	Multilateral Trade Negotiations - Trade in Agriculture
National/Regional	Regional
Instructor(s)	Ms. Miho Shirotori, UNCTAD
Distance Learning sessions	Yes
Dates, venue	DL: February 10-17 Face to Face: February 22-26
Participants	Ministry of Commerce: 5 Ministry of Agriculture: 3 CIDS: 1
Objectives	<ul style="list-style-type: none"> • To equip participants with knowledge and understanding of the WTO agreement on agriculture and its implications for national development policies. Participants should be able to: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Understand the main technical and political features of trade in agriculture from the perspective of a developing or transition economy ➤ Examine the impact of policy positions and other issues on negotiations in trade in agriculture ➤ Undertake a simulation activity on trade in agriculture
Contents	M1: Importance of agriculture in global economy and important issues to be considered by policy makers and trade negotiators M2: Key features of the WTO agreement on agriculture and related WTO agreements M3: The provisions of the WTO agreement on agriculture M4: Ongoing negotiation and reform process: Doha work programme, reform proposals, impact analysis
Most appreciated:	Up-to-date information on negotiations, good summary and overview, very patient instructor
Least appreciated:	Problems with computer and Internet, a lot of materials to read
Ways to improve	Organize a broader conference on implications for Cambodia
Follow-up:	Some of the participants trained during this workshop will be requested by their respective ministries to take part in bilateral, regional or multilateral trade negotiations in agriculture. They will also contribute to the actual implementation of Cambodia's WTO commitments in their respective areas of work.
Course Title	Multilateral Trade Negotiations - Trade in Services
National/Regional	Regional
Instructor(s)	Ms. Jolita Butkeviciene, UNCTAD
Distance Learning sessions	Yes
Dates, venue	DL: February 17-24 Face to Face: March 1-4
Participants	Ministry of Commerce: 4 Ministry of Economy and Finance: 3 National Bank of Cambodia: 4 Private banks: 5
Objectives	<ul style="list-style-type: none"> • To equip participants with knowledge and understanding of the WTO general agreement on trade in services and its implications for national development policies. Participants should be able to: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Understand the main technical and political features of trade in services from the perspective of a developing or transition economy ➤ Examine the impact of policy positions and other issues on negotiations in trade in services ➤ Undertake a simulation activity on trade in services
Contents	Module 1 contains following sections: <ul style="list-style-type: none"> • General features: Trade in services • Key features of the GATS • Important issues to be considered by policy makers and trade negotiators • The WTO accession process Module 2 contains the following sections: <ul style="list-style-type: none"> • Assessment of trade in services and development • Temporary movement of natural persons (mode 4) under the GATS • Services and regional economic integration
Most appreciated:	Original way of learning, actual simulations, moderation by experts
Least appreciated:	Not enough time to complete negotiations and play different roles,
Ways to improve	Give more time to prepare, more time for negotiations.

Follow-up:	Some of the participants trained during this workshop will be requested by their respective ministries to take part in bilateral, regional or multilateral trade negotiations in services. They will also contribute to the actual implementation of Cambodia's WTO commitments in their respective areas of work.
Course Title	Investment Promotion and Investor Targeting
National/Regional	National
Instructor(s)	Mr. Arvind Mayaram, Rajasthan Investment Board, India
Distance Learning sessions	No
Dates, venue	April 5-7, Hotel Cambodiana, Phnom Penh
Participants	24 representatives of Cambodia's provinces 10 representatives of line ministries in CDC/CIB 8 CDC or CIB staff members
Objectives	<ul style="list-style-type: none"> To foster the understanding of concepts and trends relating to foreign direct investment To provide the necessary tools to promote and target investments To enhance the skills to attract and retain foreign investor
Contents	M1: Introduction to the course M2: Understanding international investment and projects M3: Understanding investor decision-making M4: Principles of investment targeting M5: Identifying target sectors and companies and how to select and approach potential investors M6: Regional cooperation in investor targeting M7: Investor targeting SWOT analysis and benchmarking M8: Introduction to investor communications M9: Principles of investor communication M10: Image building M11: Investment generation M12: From interest to investment: enquiries and aftercare M13: Targeting through corporate development support
Most appreciated:	Good timing, all provinces represented, instructor from Asia, good preparation of course, some materials available in Khmer language
Least appreciated:	Too many people, so not everybody can participate actively, duration should be longer
Ways to improve	Deliver this workshop in Khmer in provinces, for one province only. Examples from other countries.
Follow-up:	At the request of participants and of CDC, the workshop materials have been translated into Khmer. For 2006, several provinces have requested the assistance of the project in training and advisory services.
Course Title	Competition Law and Policy for Government officials
National/Regional	National
Instructor(s)	Mr. Hassan Qaqaya, UNCTAD
Distance Learning sessions	No
Dates, venue	May 30, Ministry of Commerce
Participants	30, from service ministries and public organizations: Commerce, Economy and Finance, CDC, National Bank of Cambodia, Planning
Objectives	<ul style="list-style-type: none"> To increase participants' awareness of the necessity of developing or adapting existing competition law and policy To introduce participants to the fundamental data underlying competition law and policy in relation to other branches of political economy and in the context of state law To equip participants with knowledge about the means and methods for controlling various aspects of competition legislation To give participants the tools to increase their knowledge about the evolution of their institutional and juridical structures To compare existing legislation with legislation that will be necessary in order to implement necessary reforms in the field of competition law and policy
Contents	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Overall introduction on competition policy and consumer protection ➤ Presentation of the findings of the Economic Mapping of Cambodia ➤ Presentation of the findings of the Legal Inventory of Competition and Consumer Protection Rules in Cambodia Legal Systems ➤ The way forward ➤ Questions and Answers
Most appreciated:	n/a
Least appreciated:	n/a

Ways to improve	n/a
Follow-up:	<ul style="list-style-type: none"> ➤ A cross ministerial working group on competition in Cambodia has been set up and will report on a regular basis to stakeholders on progress made. The group will be assisted by UNCTAD appointed international experts ➤ Participants proposed that sectorial roundtables be organized, to raise awareness on the competition issues ➤ UNCTAD will continue assisting the Ministry of Commerce in the drafting of a competition law for Cambodia. Additional international assistance is sought.
Course Title	Competition Law and Policy for Stakeholders
National/Regional	National
Instructor(s)	Mr. Hassan Qaqaya, UNCTAD
Distance Learning sessions	No
Dates, venue	May 31, Phnom Penh Hotel
Participants	42: representatives of the private sector (IBC, Camfeba, GMAC, CCFC, ABC), the Academia (RULE, RSA), NGO (CDRI, CIDS, TAF) and bilateral/multilateral organizations (IFC, IMF, UNCTAD, EC, GTZ).
Objectives	<ul style="list-style-type: none"> • To increase participants' awareness of the necessity of developing or adapting existing competition law and policy • To introduce participants to the fundamental data underlying competition law and policy in relation to other branches of political economy and in the context of state law • To equip participants with knowledge about the means and methods for controlling various aspects of competition legislation • To give participants the tools to increase their knowledge about the evolution of their institutional and juridical structures • To compare existing legislation with legislation that will be necessary in order to implement necessary reforms in the field of competition law and policy
Contents	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Overall introduction on competition policy and consumer protection ➤ Presentation of the findings of the Economic Mapping of Cambodia ➤ Presentation of the findings of the Legal Inventory of Competition and Consumer Protection Rules in Cambodia Legal Systems ➤ The way forward ➤ Questions and Answers
Most appreciated:	n/a
Least appreciated:	n/a
Ways to improve	n/a
Follow-up:	<ul style="list-style-type: none"> ➤ A cross ministerial working group on competition in Cambodia has been set up and will report on a regular basis to stakeholders on progress made. The group will be assisted by UNCTAD appointed international experts ➤ Participants proposed that sectorial roundtables be organized, to raise awareness on the competition issues ➤ UNCTAD will continue assisting the Ministry of Commerce in the drafting of a competition law for Cambodia. Additional international assistance is sought
Course Title	International Investment Agreements
National/Regional	Regional
Instructor(s)	Ms. Anna Joubin Bret, UNCTAD
Distance Learning sessions	Yes
Dates, venue	DL : Computer room of the ministry of commerce Face to face: Vientiane, Lao PDR
Participants	5 from Ministry of Commerce 4 from CDC/CIB 1 from RULE
Objectives	<ul style="list-style-type: none"> • To examine in detail all the key issues related to the negotiation of international investment agreements (IIA) • To build human and institutional capacities on the themes of IIA • Prepare the participants for the intensive group training session on international investment agreements
Contents	M1: Scope and definition M2: Admission and establishment M3: Treatment (fair and equitable treatment, national treatment, most favored nation, transparency) M4: Protection (taking of property, transfer of funds) M5: Dispute settlement (investor-state, state-state)
Most appreciated:	Materials in English and Khmer, access to computers, regular tests, incentive for regional workshop

Least appreciated:	Too long and intensive, problems with Internet, too many tests
Ways to improve	Improve IT reliability, more sessions each week
Follow-up:	<ul style="list-style-type: none"> ➤ The participants from CDC will be able to use their newly acquired skills and knowledge in the negotiations of future BITs. Some of the participants will also become instructors for this course next year in Cambodia, while some could also attend regional workshop organized by UNCTAD in the region, in particular on negotiations of investment agreements. ➤ At the request of participants, this course will be offered to province officials as from next year, taking into consideration the new investment sub decrees on authorities over investments to a value of up to US\$2 millions.
Course Title	Train the Trainers Workshop
National/Regional	Regional
Distance Learning sessions	No
Dates, venue	Sep 12-16: Siem Reap, Cambodia Sep 19-23: Vientiane, Lao PDR
Participants	3 from Ministry of Commerce 1 from Ministry of Economy and Finance 1 from CDC 1 from RULE 1 from CIDS 1 from Sihanoukville Autonomous Port
Objectives	<ul style="list-style-type: none"> • To undertake all preparatory activities for the delivery of a training programme • To enable participants to deliver group and individualized training using validated material and distance learning • To enable participants to evaluate the results of training • To update and adapt Instructor's Guide and Programme to the local context • To plan and conduct TrainForTrade courses at the local and regional level
Contents	M1: Preparation For Course Delivery M2: Preparation Of Facilities And Operating Audiovisual Equipment M3: Defining Objectives And Preparing Tests M4: Presenting Material M5: Conducting Group Exercises M6: Individualized Instructions M7: Evaluation M8: Feedback, Role Play And Simulation M9: Adjustments For The Next Day's Class M10: Course Preparation M11: Distance Learning Delivery M12: Course Evaluation / Writing The Final Report
Most appreciated:	Group and practice work, simulation, facilities, course materials, possible follow-up after the workshop
Least appreciated:	Some useless discussions, very intense, some participants not very active
Ways to improve	More culture consciousness, organized also national workshops.
Follow-up:	Each trainer trained during this workshop is now qualified to co-deliver UNCTAD TrainForTrade courses in Cambodia. They were selected in 2004 or 2005 while they individually participated into one substantive training organized by the project. Each newly trained instructor will be called to co-deliver the same course he attended as a participant, together with the lead instructor. Who delivers in 2006 depends on the requests of the national steering committee members. Prior to the delivery, each instructor will have to review the Khmer version of the course materials.
Course Title	Port Training Programme "Commercial and Economic Management" (Module 6)
National/Regional	National
Instructor(s)	Mr. Carlos Cañamero, UNCTAD
Distance Learning sessions	No
Dates, venue	November 7-11, Phnom Penh Autonomous Port facilities
Participants	8 participants from Phnom Penh 8 from Sihanoukville

Objectives	At the end of the training, participants will have a global vision of the management of a modern port. They will be able to: <ul style="list-style-type: none"> • Assess the current and future role of a commercial port • Define port users' requirements • Master daily tasks • Contribute to the improvement of port efficiency • Explain the role and functions of an innovative port that integrates the future needs of the Port Community • Be polyvalent and ready to take new responsibilities • To provide the necessary tools to promote and target investments
Contents	a- Commercial management and marketing b- Economic management c- Financial management
Most appreciated:	Applicable to Cambodian situation, clear explanations from instructor, good reference materials
Least appreciated:	Final test and exercise a bit difficult, maybe this module should be delivered over a longer period of time
Ways to improve	Provide materials beforehand to participants.
Follow-up:	The participants are expected to check whether the new knowledge and skills they have acquired during this module can be put into practice in their daily functions back at the port. Some of the participants will use this module contents to prepare their end-of-study thesis.
Course Title	Train the Trainers for PTP Workshop
National/Regional	National
Instructor(s)	MM Sven Callebaut, Aaron Nelson, Ms. Linh VU, UNCTAD
Distance Learning sessions	No
Dates, venue	Nov 28 - Dec 8, Sunway Hotel, Phnom Penh
Participants	5 participants from Sihanoukville port authority 5 participants from Phnom Penh port authority
Objectives	<ul style="list-style-type: none"> • To undertake all preparatory activities for the delivery of a training programme • To enable participants to deliver group and individualized training using validated material and distance learning • To enable participants to evaluate the results of training • To update and adapt Instructor's Guide and programme to the local context • To plan and conduct TrainForTrade courses at the local and regional level
Contents	M1: Preparation For Course Delivery M2: Preparation Of Facilities And Operating Audiovisual Equipment M3: Defining Objectives And Preparing Tests M4: Presenting Material M5: Conducting Group Exercises M6: Individualized Instructions M7: Evaluation M8: Feedback, Role Play And Simulation M9: Adjustments For The Next Day's Class M10: Course Preparation M11: Distance Learning Delivery M12: Course Evaluation / Writing The Final Report
Most appreciated:	Number of topics covered, role play and simulation, group exercises, live presentations, different instructors
Least appreciated:	Too intensive, not enough time to prepare tests
Ways to improve	Give topics for presentation in advance, more group exercises
Follow-up:	Each trainer trained during this workshop is now qualified to co-deliver UNCTAD PTP modules in Cambodia. For each of the 4 modules to be delivered in 2005, two of these instructors will be selected and will assist the main international instructor to deliver the module. Prior to this, they will have to review the Khmer version of the course materials.

PROPOSED SCHEDULES FOR 2006

(CAMBODIA, PORT TRAINING PROGRAMME, REGIONAL)

DESCRIPTION OF NEWLY VALIDATED TRAINFORTRADE COURSE PACKAGES

SUSTAINABLE TOURISM DEVELOPMENT	
OBJECTIVES:	<p>To provide participants with relevant instruments for assessing the opportunities and impact of sustainable tourism as a tool for national development.</p> <p>Participants should be able to:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Assess the current situation of their own country in terms of local potential and tourism offer • Identify opportunities offered by sustainable tourism for generating social and economic development • On the basis of the methodological and analytical tools provided, being able to identify the necessary cross-sectoral national strategies and policies • Improve monitoring capacities for the assessment of the impact of tourism development
TARGET POPULATION:	<ul style="list-style-type: none"> • Government officials in the ministries of tourism, economics, planning, finance, transport, trade, environment, energy, equipment, the interior • Local policy-makers, local communities • Relevant NGO's • Relevant associations of interests (consumers, national federations, etc) • Regional organizations
DURATION:	10 days
LIST OF MODULES:	<ul style="list-style-type: none"> • Sustainable tourism: current issues, policy instruments and options • Tools for the analysis of current situation and relevance of competition law and policy in the tourism sector • Tools and techniques for the attraction and promotion of foreign direct investment in the tourism sector • New information and communication technologies and -tourism initiative: how to improve visibility and market access of beneficiaries' tourism offer • Involvement of civil society and local communities in the decision-making process of sustainable tourism
TYPE OF TRAINING:	Group-based
SUPPORT MATERIAL:	Participants' manual, slides, individual tests, group exercises , Instructor's guide, Reference material, case studies, simulations.
NECESSARY EQUIPMENT:	Multimedia computer (1 for the room), access to the internet, beamer, screen, and flipchart

THE LEGAL ASPECTS OF E-COMMERCE

OBJECTIVES:	To prepare lawmakers and government officials in all aspects to be considered for the drafting of Electronic Commerce Laws
TARGET POPULATION:	<ul style="list-style-type: none">• Policy makers (government officials) in charge of defining general policy guidelines and elaborating national legal frameworks• Lawyers involved in electronic commerce issues• Service providers offering on-line products and services
DURATION:	30 hours
LIST OF MODULES:	<ul style="list-style-type: none">• Regulating e-commerce• The legal validity of electronic communications• Consumer protection• Protecting intellectual property assets• Content regulation• Taxing e-commerce• Privacy online• Securing e-commerce
TYPE OF TRAINING:	Face-to-face training in groups
SUPPORT MATERIAL:	Participants' manual, slides, individual tests, group exercises
NECESSARY EQUIPMENT:	Computer, screen, projector, flipchart

INFORMATION AND COMMUNICATION TECHNOLOGIES (ICT) AND TOURISM (“e-TOURISM”)	
OBJECTIVES:	<p>To provide participants with relevant instruments for assessing the opportunities and impact of information and communication technologies in the tourism sector; to highlight the different responsibilities of parties involved in the definition of a national e-tourism.</p> <p>Participants should be able to:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acknowledge the great potential of ICTs and the Internet as an additional distribution channel for the fairer promotion of their destinations • Assess the impact of ICTs and the Internet in the evolution of the role of a Destination Management Organization (DMO) • Define what is a Destination management system (DMS) and identify the main barriers to its development • Highlight the importance of the public-private partnership in the implementation of a DMS • Explain how a DMS can become a factor for the autonomy of destinations in developing countries • Identify the key elements of a national e-tourism strategy
TARGET POPULATION:	<ul style="list-style-type: none"> • Government officials in the ministries of tourism, economics, planning, finance, transport, trade, environment, energy, equipment, the interior • Local policy-makers, local communities • Relevant NGO's • Relevant associations of interests (consumers, national federations, etc). • Regional organizations
DURATION:	Group training: 4 days
LIST OF MODULES:	<ul style="list-style-type: none"> • Relationship between ICT and tourism • Destination management systems (DMS): an outcome of the Internet revolution • Formulation of a national strategy for e-tourism: a prerequisite for the implementation of a DMS • Examples of private-public partnership in the field of e-tourism: Madagascar (LDC), Tunisia (developing country) and Quebec (developed country) • Role play on the implementation of a national e-tourism strategy around a DMS
TYPE OF TRAINING:	Group training with individualised studies
SUPPORT MATERIAL:	Participants' manual, multimedia slides, individual tests, group exercises, instructor's guide, reference manual, case studies and simulations
NECESSARY EQUIPMENT:	Multimedia computer with Internet access, beamer, screen, flipchart

THE FIRST PROMOTIONS OF KHMER AND LAOTIAN TRAINFORTRADE INSTRUCTORS



Port Training Programme Trainers Workshop, Phnom Penh, Nov 28 –Dec 8 2005



Regional Train the Trainer's Workshop, Cambodia and Lao PDR, Sep 12-23 2005

ANNEXE V Termes de Référence

<p style="text-align: center;">Termes de référence pour l'évaluation du projet CNUCED / TrainForTrade de renforcement des capacités de formation au commerce international pour le Laos et le Cambodge (références CNUCED (RAS/OT/2CK) et FSP ())</p>

Version provisoire 2.1, mars 2006 (SC/XA/AV)

L'intégration dans le commerce international est un facteur important favorisant le développement et la croissance économique. En Asie du sud-est, la situation est très contrastée : si certains pays ont réussi cette intégration dans la « mondialisation », d'autres éprouvent plus de difficultés à s'insérer favorablement dans un milieu très compétitif. Ainsi, les nouveaux pays membres de l'ASEAN doivent s'adapter de façon drastique aux défis posés par leur intégration économique régionale, ainsi que mondiale (adhésion à l'OMC). Cela signifie des besoins importants de sensibilisation, dissémination et formation dans les thèmes les plus importants de l'agenda économique mondial.

Le projet a pour objet d'améliorer les capacités des pays bénéficiaires en matière de commerce international par le renforcement des capacités de formation en rapport avec les problèmes identifiés, tout en introduisant les changements institutionnels souhaitables.

Il comporte trois sous objectifs :

- Développement des capacités de formation au commerce international, au niveau régional et national suite à l'élaboration d'un plan de formation de formateurs.
- Suivi des mesures identifiées au cours des activités de formation, afin de contribuer à la mise en œuvre de mécanismes pratiques pour améliorer l'intégration des deux pays choisis dans le commerce international.
- Soutien au développement de la coopération régionale entre le Cambodge et le Laos.

Plus précisément il s'agit de :

- renforcer les centres de formation spécialisés sélectionnés pour assurer la formation de formateurs,
- associer à ces institutions les professionnels en charge à l'échelle nationale ou régionale des problèmes de commerce international liés en particulier aux questions d'investissements, de concurrence, de négociations commerciales multilatérales, de transit et de transport multimodal,
- de concevoir, d'adapter, de mettre à jour et traduire des modules pédagogiques de qualité répondant aux besoins qui ont été identifiés pour les cadres des secteurs public et privé,
- d'organiser des séminaires nationaux et régionaux, des cours de formation sur les thèmes identifiés dans les centres du réseau,
- de faciliter l'introduction dans les deux pays concernés, des réformes nécessaires dans le domaine du commerce international et des investissements.

Le délai de réalisation du projet a été fixé à 4 (quatre) années. Le projet ayant démarré en novembre 2003, il s'agit là d'une évaluation de mi-parcours du projet, proposée et avalisée durant les réunions 2006 des comités de pilotage nationaux et régional.

Evaluation externe

Une évaluation de mi-parcours doit être menée à bien après deux ans dans la vie du projet. Cette évaluation indépendante permettra d'observer les résultats atteints jusque là, d'observer les progrès réalisés dans l'appropriation du projet par les bénéficiaires dans chaque pays, et de faire des recommandations pour les deux années restantes, permettant ainsi de mieux appréhender la suite des actions à engager vers la pérennité recherchée.

A / Objectifs de l'évaluation

Cette évaluation doit prendre en compte les éléments spécifiques qui figurent dans le document de projet de formation au commerce international pour le Cambodge et le Laos (FSP « Formation aux négociations commerciales multilatérales et intégration favorable au marché mondial»). Le document de projet, qui se trouve en annexe, explicite en particulier trois objectifs immédiats et, pour chacun d'entre eux, les résultats escomptés et les activités prévues, identifiés à travers un cadre logique (logical framework).

Le document de projet intègre donc les indicateurs essentiels. A partir de ces éléments l'étude mettra l'accent sur l'impact et les performances du projet, et pourrait se focaliser en particulier sur les critères suivants :

A.i. Evaluation de la pertinence

- Considérer si la conception et la définition du projet répondent aux problèmes d'évolution du commerce international du Cambodge et du Laos.
- Estimer la place et la pertinence des actions réalisées au sein des stratégies de développement du commerce international des pays impliqués dans le projet. Les indicateurs de vérification sont les suivants:
 - Adéquation entre les thèmes prioritaires du projet et ceux définis dans le cadre des règles de l'OMC et du commerce international pour les pays bénéficiaires;
 - Intérêt de l'application de la méthodologie TrainForTrade (TFT) pour les responsables nationaux en charge du commerce international;
 - Relation entre le contenu du matériel de la formation et les situations spécifiques des deux pays bénéficiaires.

A.ii Evaluation de la cohérence

- Considérer le degré d'adaptation du projet aux besoins des pays bénéficiaires avec une attention particulière sur la cohérence, la flexibilité, l'adaptabilité et la répliquabilité de la démarche suivie, en identifiant également des compléments et modifications qu'il faudrait éventuellement y apporter. Les indicateurs de vérification sont les suivants:
 - Degré d'adaptation du matériel et de la démarche pédagogique TFT aux situations spécifiques des pays bénéficiaires
 - Nécessité de compléter par des annexes ou documents spécifiques le matériel pédagogique fourni par la CNUCED
 - Préparation des futurs formateurs pour la rediffusion des matériels pédagogiques

A.iii Evaluation de l'efficacité et de l'efficience

- Examiner les résultats obtenus par le projet, à la fois du point de vue quantitatif et qualitatif, des services et du matériel produit. Evaluer le degré d'appropriation de la démarche de la part des pays bénéficiaires, à la fois dans la formation traditionnelle et à distance. Estimer le rapport coût/bénéfices du projet. Identifier les lacunes ou insuffisances et dégager les perspectives pour l'avenir. Enregistrer les leçons importantes qui peuvent être tirées des expériences dans les différents pays du déroulement du projet. Les indicateurs de vérification sont les suivants:
 - Mise à disposition des pays bénéficiaires du matériel pédagogique complet par la CNUCED
 - Respect du plan d'action annuel
 - Nombre de personnes formées par an
 - Nombre de formateurs identifiés et formés dans le cadre du projet (constitution d'équipes nationales/régionales)
 - Capacité des pays bénéficiaires à s'approprier et à utiliser les connaissances acquises pendant les cours TrainForTrade
 - L'apport et le rôle de la formation à distance (FAD) dans le projet
 - La gestion locale des activités et le rôle des Comités Nationaux de Pilotage

A.iv. Evaluation de l'impact et de la durabilité

- Etudier les résultats et l'impact du projet y compris concernant son apport régional, en prenant en compte le point de vue des bénéficiaires du secteur privé et des opérateurs publics des pays impliqués. Enregistrer les leçons significatives qui peuvent être tirées des expériences du projet et des résultats.
- Evaluer la démarche de pérennisation des activités propre au projet TrainForTrade basée sur l'implication pédagogique, institutionnelle et financière de la contrepartie nationale. Suggérer des éventuelles améliorations du processus.

Les indicateurs de vérification sont les suivants:

- Nombre d'activités nationales et régionales engagées

- Fréquence d'utilisation d'outils de coopération régionale dans le cadre du projet
- Le système de partage des responsabilités mis en place par le projet et le rôle de la contrepartie nationale dans la gestion durable des activités.
- Aptitude des pays bénéficiaires à pérenniser les outils institutionnels et pédagogiques mis en place par le programme TFT pour assurer une continuité des actions de formations engagées
- Création, ou renforcement effectif, des capacités de formation existantes dans les domaines identifiés par le projet

A.v. Evaluation des possibilités actuelles et potentielles du projet

- Evaluer la viabilité de la démarche du programme TrainForTrade ainsi que sa transposition éventuelle à d'autres pays de la sous région et/ou de la région, notamment pour les nouveaux pays membres de l'ASEAN et de l'OMC (en particulier, la définition de modalités de développement du projet pour différents groupes de pays et zones linguistiques, les contacts avec les bénéficiaires potentiels, le suivi technique et pédagogique de ces projets, la coordination de ce projet).
- Faire des recommandations concernant la mise en œuvre de futurs projets similaires dans la région.

➤ **Moyens de vérification des indicateurs de succès**

- Rapport annuel
- Rapport de diffusion
- Matériel pédagogique correspondant à chaque sujet
- Rapport de mission des consultants et des experts
- Comptes rendus des réunions annuelles des comités de pilotage nationaux et régional
- Interviews et entretiens avec les responsables nationaux, formateurs locaux, stagiaires
- Interviews et entretiens avec les partenaires de développement localement concernés par le projet

B / Qualification du consultant pour l'évaluation

L'évaluation devra être réalisée par un (ou des) consultant(s) indépendant(s) qui aura/auront une connaissance opérationnelle approfondie des mécanismes du commerce international, afin d'être en mesure de se prononcer sur tous les aspects traités par le projet. Le (ou les) expert(s) aura/ont également une expérience de la formation professionnelle et de la formation de formateurs, ainsi qu'une bonne pratique méthodologique d'évaluation de projets. Il est souhaitable qu'il(s) ai(en)t une connaissance des deux pays visés ou sinon de la sous région ainsi que des programmes et procédures d'assistance technique des Nations unies.

La mission commencera à Genève par une visite à la CNUCED, coordonnée par l'équipe centrale du programme, afin de familiariser l'(les)expert(s) avec les objectifs de la démarche, de prendre connaissances des différents aspects de ce projet, du matériel pédagogique utilisé, des activités planifiées. Des missions seront organisées ensuite dans les deux pays concernés, à Vientiane (Laos) puis à Phnom Penh (Cambodge), ainsi qu'à Paris (Ministère des Affaires étrangères), et éventuellement de nouveau à Genève. D'une durée totale de 4 semaines environ, la mission sera engagée à la mi 2006 et impliquera 14 jours sur le terrain (Cambodge et Laos).

Le consultant pourra s'appuyer sur l'Unité d'Evaluation et de Planification de la CNUCED pour des conseils méthodologiques ainsi que sur la DGCID du Ministère des Affaires étrangères français.

C / Rapport attendu

L'étude devra être complétée par un rapport final qui sera soumis au plus tard fin août 2006. Ce rapport comprendra la liste des personnes rencontrées, des documents consultés, le descriptif de la méthodologie du projet et de la méthode d'analyse suivie, ainsi que toute annexe statistique nécessaire. Il sera précédé d'une synthèse.

Le rapport final sera remis au ministère des Affaires étrangères DGCID, Sous-direction de la stratégie, de la communication et de l'évaluation, Bureau de l'évaluation. Ce service adressera ultérieurement ce rapport aux pays bénéficiaires du projet, ainsi qu'à la CNUCED.

ANNEXE VI Document Projet CNUCED

<p style="text-align: center;">PROJET DE MISE EN PLACE DE CAPACITES DE FORMATION DANS LE DOMAINE DU COMMERCE INTERNATIONAL POUR LE CAMBODGE ET LE LAOS</p>

Numéro de Projet : RAS/OT/2CK

Titre : Mise en place de capacités de formation au commerce international (TrainForTrade)

Lieu : Phnom Penh, Cambodge et Vientiane, Laos

Date de lancement : Dès que possible

Durée : 4 ans

Agence d'exécution: Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement (CNUCED)

Fonctionnaire CNUCED
Responsable du projet : Xavier Alphaize
Coordinateur, Programme TrainForTrade

Brève description: L'objectif de ce projet est de renforcer les capacités de formation du Cambodge et du Laos, deux pays parmi les Pays les Moins Avancés (PMA) asiatiques, dans les domaines du commerce international, de l'investissement, des politiques de concurrence, du commerce et de l'environnement, de la facilitation du commerce. Cet objectif inclut la formation de formateurs, le recours aux techniques d'enseignement à distance ainsi que la coopération entre instituts de formation situés dans des PMA. En complément au renforcement des capacités, des changements opérationnels seront engagés dans les secteurs économiques identifiés avec les responsables et décideurs concernés.

Budget international: 1,849,718 Euros soit, US\$ 1,809,024 (taux de change NU, octobre 2002) versé en 4 tranches annuelles.

Financement : Ministère français des Affaires Etrangères

**PROJET DE MISE EN PLACE DE CAPACITES DE FORMATION DANS LE DOMAINE DU COMMERCE
INTERNATIONAL
POUR LE CAMBODGE ET LE LAOS**

I. Introduction

L'insertion des PED et PMA dans l'échange international est un puissant facteur de développement et un objectif bien identifié de la communauté internationale et de la politique française de coopération. L'examen comparatif des taux de croissance des différents PED, analysé sur le long terme, est explicite sur ce point. Un effort tout particulier est nécessaire vis-à-vis des PMA, qui ont connu depuis une vingtaine d'années une dégradation relative de leur position commerciale (1,5 % des exportations mondiales en 1970 et 0,4 % en 1997). Au niveau de l'investissement étranger direct (IED), les PMA ne représentent que 0,5 % des flux mondiaux d'IED, alors qu'ils pourraient espérer une part beaucoup plus importante. L'IED peut apporter les capitaux d'investissement dont les pays ont grand besoin ainsi que d'autres ressources nécessaires pour le développement comme la technologie, les compétences et l'accès aux marchés internationaux. L'IED peut également aider les PMA à mieux s'intégrer dans l'économie mondiale.

Cette nécessité a bien été mise en évidence à la suite de la réunion à haut niveau sur les PMA organisée sous l'égide de l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC) à Genève en octobre 1997. A la suite de cette réunion, un cadre intégré de coopération technique dans le domaine du commerce international et de l'investissement, commun aux six institutions concernées (Banque Mondiale, CNUCED, CCI, FMI, OMC, PNUD) et ouvert aux autres coopérations multi ou bilatérales, a été adopté, afin d'assister les PMA dans l'amélioration des opérations commerciales, de répondre aux demandes du marché et d'intégrer le système multilatéral du commerce. Une analyse des besoins des différents PMA a été réalisée.

Le Programme Global d'Action adopté au cours de la Troisième Conférence des Nations Unies sur les Pays les Moins Avancés (Bruxelles, mai 2001) souligne également les besoins des PMA. En particulier, la session thématique du 18 mai sur "l'Emploi et le Développement des Ressources Humaines" a établi que le développement des ressources humaines est un élément clef contribuant à la croissance économique en améliorant la compétitivité des entreprises des PMA, et permettant une plus grande autonomie des populations, notamment les plus pauvres. Plusieurs propositions ont été dégagées au cours de cette session, en particulier le développement de partenariats entre les institutions des PMA, les donateurs et les acteurs de la société civile avec un accent particulier sur le renforcement des capacités de formation au commerce international.

Depuis, en novembre 2001 a été fixé un nouveau cadre de négociations multilatérales au cours de la Conférence ministérielle de l'OMC à Doha. La déclaration ministérielle fixe des objectifs liés en particulier au renforcement des capacités, à la législation sur la concurrence, au commerce et à l'environnement, à la facilitation du commerce et à l'investissement.

La CNUCED (dans sa division de l'Infrastructure des Services pour le Développement et l'Efficacité Commerciale, SITE) dispose avec le programme TrainForTrade d'une expérience et d'une capacité qu'il a paru intéressant à la coopération française d'utiliser pour réaliser l'objectif d'une amélioration des capacités humaines et institutionnelles de pays partenaires dans le domaine du commerce international. L'unité centrale de ce programme bénéficie ainsi et depuis plusieurs années d'un soutien français (dans le cadre des contributions volontaires octroyées par le ministère des Affaires étrangères).

II. Description de la situation économique du Cambodge et du Laos

Concernant le Cambodge et le Laos et sans entrer dans le détail de la situation économique de ces deux PMA, il est à noter que ces pays ont des taux d'ouverture commerciale faibles (taux d'exportation de 39 % du PIB pour le Cambodge, et 23 % pour le Laos) et que leurs échanges commerciaux sont fortement déficitaires même s'ils accusent une amélioration notable ces dernières années. Leur intégration dans le commerce international est encore très insuffisante.

Dans l'ensemble régional, ces deux pays ont un poids économique plus faible que les autres pays d'Asie du Sud-est. La structure de leur commerce extérieur reste défavorable (exportation de produits bruts à faible valeur ajoutée et très forte dépendance à une filière comme la confection textile au Cambodge) et les place dans une situation de grande vulnérabilité. L'ignorance des contraintes, des mécanismes et des règles du commerce international reste un frein à leur intégration dans le commerce international. Les nouvelles possibilités en matière d'exportation de services sont peu exploitées et restent faibles par rapport au récent développement constaté dans ce domaine pour des pays voisins, la Thaïlande et le Vietnam tout particulièrement. La récente adhésion de la Chine voisine à l'OMC est pour eux une préoccupation réelle.

Dans le contexte de libéralisation et de mondialisation des échanges, une formation approfondie aux règles et aux pratiques du commerce international s'impose et doit être considérée comme une action prioritaire. Leur admission à l'ASEAN et leur volonté d'adhérer à l'OMC sont des incitations supplémentaires à agir.

Au niveau de l'IED, les flux vers ces deux pays restent modestes bien que connaissant une augmentation progressive au cours des 10 dernières années. Dans le cas du Cambodge, les flux de l'IED ont atteint la somme de 121 millions de dollars en légère régression par rapport à l'année précédente (135 millions). Par contre les flux de l'IED vers le Laos ont augmenté de près de 57 % de 45 millions de dollars en 1998 à 79 millions en 1999. L'IED peut apporter les capitaux d'investissement dont ces deux pays ont grand besoin ainsi que d'autres ressources nécessaires pour leur développement.

La politique commerciale menée au Cambodge et au Laos (tous deux PMA et faisant partie de la zone de solidarité prioritaire de l'aide française) est comparable : l'objectif est de suivre des programmes de réformes orientés vers une plus grande ouverture à l'économie de marché. A cette fin et concernant le Cambodge, le cadre intégré réunissant 6 organisations intergouvernementales a réuni son groupe consultatif en juin 2002 au cours duquel le pays a pu présenter les actions réalisées dans ce cadre jusqu'à aujourd'hui.

Leur récente admission à l'ASEAN (1997 pour le Laos et 1999 pour le Cambodge) et leur volonté de devenir membres de l'Organisation Mondiale du Commerce (le Laos, avec l'aide de la coopération australienne, a préparé un dossier de demande d'adhésion à l'OMC, le Cambodge étant déjà quant à lui en phase de négociation active pour son adhésion), les engage à baisser les barrières tarifaires et à entreprendre des libéralisations additionnelles du commerce et des investissements.

Concernant l'accession de ces pays à l'OMC, le Groupe de travail de l'accession du Cambodge a été établi le 21 décembre 1994. Le Cambodge a présenté un aide-mémoire sur son régime de commerce extérieur en juin 1999. Des réponses à des questions concernant l'aide-mémoire ont été distribuées en janvier 2001. Des discussions ont lieu au sujet de l'accès aux marchés sur la base d'offres concernant les marchandises et les services. Le Groupe de travail de l'accession du Laos a été établi le 19 février 1998. L'aide-mémoire sur le régime de commerce extérieur a été distribué en mars 2001. La première réunion du Groupe de travail n'a pas encore eu lieu.

Finalement, Ces pays souffrent de handicaps liés à un environnement juridique encore peu stable, à l'insuffisance d'informations économiques pertinentes, au manque de compétences dans le domaine du commerce international et de la promotion de l'investissement.

III. Identification et implication des intervenants

Les deux pays concernés ont exprimé officiellement leur intérêt pour le programme TrainForTrade. Le ministère du Commerce du Cambodge et le ministère du Commerce et du Tourisme du Laos ont adressé leurs demandes, le 7 mars 2001 et le 9 mars 2001 respectivement, au coordonnateur du programme TrainForTrade de la CNUCED qui s'est rendu en avril 2001 en mission dans les deux pays concernés :

- dans le cadre de sa "Pro-poor Trade Sector Strategy", le Cambodge a souligné la nécessité du renforcement de ses capacités de formation au commerce international et aux services liés au commerce, comme un outil pour bénéficier des nombreux accès au marché qui lui ont été offerts par ses principaux partenaires commerciaux. Aussi, ceci s'inscrit-il dans les contraintes imposées par sa récente adhésion à l'ASEAN et dans sa volonté d'adhérer à l'OMC. Également, ce pays a manifesté le besoin d'assistance dans le développement de partenariats et coopération avec des institutions de formation pour l'échange permanent d'information, de matériel pédagogique de haute qualité, de formateurs;
- le Laos a besoin de renforcer ses capacités actuelles en matière d'analyse commerciale, de négociation et de promotion des investissements étrangers. Le pays a exprimé sa volonté de mise en place d'une cellule de coordination et de suivi des programmes de formation avec la collaboration de la CNUCED. La formation au commerce international et aux services liés au commerce international ainsi que l'appui à la formation de formateurs pouvant animer des séminaires sur les défis de la globalisation et les accords de l'OMC apparaissent comme prioritaires pour le développement du commerce extérieur. Par ailleurs, la formation dans les techniques de la promotion et du ciblage des investisseurs renforcerait la capacité du pays à attirer des investissements étrangers orientés notamment vers les exportations.

Cet engagement et cette implication des autorités nationales ont été réaffirmés lors de la mission conjointe MAE/CNUCED de formulation du projet (juillet 2002).

Il s'agit de s'appuyer sur les axes de coopération en cours et d'utiliser les capacités déjà en place (installations, équipement, formateurs, assistants administratifs, etc.). A cet effet, sur le terrain, des contacts ont permis de préciser les articulations avec les programmes bilatéraux et les institutions locales, dont, au Cambodge :

- la Faculté de Droit et des Sciences Économiques : elle travaille en coopération avec l'Université de Lyon II pour la préparation à la licence et la maîtrise en Droit, ainsi qu'aux 1^{er} et 2^e cycles en Gestion et Sciences Économiques. Elle envisage la création d'un mastère en droit international et d'un autre en gestion et bénéficiera pour se faire du projet régional français « Synergie ». Elle s'appuie sur les capacités locales et les enseignants nationaux pour les rediffusions.
- L'Ecole Royale d'Administration (ERA) forme les hauts fonctionnaires du Cambodge. Elle dispose de locaux et infrastructures adaptés à la formation prévue dans le cadre de ce projet. Elle bénéficie de surcroît des installations de formation à distance GDLN de la Banque mondiale.
- le National Institute of Management : il a récemment inauguré ses installations mais ne dispose pas pour l'instant de salles informatiques. Il est surtout orienté à la formation en anglais relative à la gestion.
- l'ASEAN Documentation Center : Etabli comme une ressource pour le Programme de Formation pour Fonctionnaires (Training Programme for Officials, ou TPO, financé par l'Union Européenne), ce centre de documentation met à disposition des documents en version papier ou électronique relatifs à l'ASEAN, l'économie et la législation. Une nouvelle assistance technique devrait lui permettre d'atteindre le rayonnement prévu.

et au Laos :

- l'Organisation Nationale d'Études Politiques et Administratives (ONEPA) : ce centre assure des formations de mise à niveau, d'administration publique, de licence et d'un pré-mastère de gestion. Il dispose de 1500 m² de locaux à usage pédagogique (dont 12 salles de cours pour 15 à 40 personnes avec matériel audiovisuel et équipement pour la reproduction en papier du matériel pédagogique), d'un auditorium de 250 places, d'un centre de documentation (bibliothèque, salle informatique avec connexion Internet permanente, salle de conférences et salle audiovisuelle) et d'un groupe de formateurs locaux qualifiés pour la traduction et la rediffusion partielle. Elle bénéficie d'une assistance française.
- l'European Technical Assistance to Laos (EuroTAL) : créé pour former annuellement 120 fonctionnaires à l'économie de marche, ce centre présente des cours sur l'Introduction à l'ASEAN et l'Intégration ASEAN-EU, la Diplomatie et Loi Internationales, l'Économie, le Commerce international et les finances, et le Management. Il compte avec deux salles pour 30 personnes équipées de matériel audiovisuel, et une salle (placée sous l'égide du ministère des Affaires Étrangères) avec 18 ordinateurs connectés à Internet sur demande. Une bibliothèque de livres et documents classés par pays ASEAN, 3 ordinateurs connectés sur Internet et un site Web qui présente les agendas des réunions ASEAN sont accessibles à tout public.

La solution la plus efficace concernant le projet TrainForTrade serait, au Cambodge, de diffuser les séminaires en liaison avec la Faculté de Droit et des Sciences Économiques en étroite liaison avec l'Ecole Royale d'Administration et au Laos, de pouvoir développer les activités de formation dans le cadre de l'ONEPA, qui dispose d'infrastructures pédagogiques et de FAD parfaitement adaptées.

➤ **Identification des bénéficiaires directs et finals**

Les bénéficiaires directs du projet seront les agents formés par le projet et en premier lieu les formateurs eux-mêmes. Ceux-ci, et quel que soit leur statut (privé, fonctionnaire, enseignant...) seront à même de répliquer les formations reçues et de conforter ainsi leur rôle dans le développement des pays. Les autres bénéficiaires directs seront les structures (publiques comme les ministères du Commerce ou privées comme les Chambres de Commerce ou les groupements professionnels) qui auront ainsi acquis une qualification technique leur permettant de mieux appréhender les négociations avec l'OMC, de mettre en place des mesures nécessaires à l'adhésion, de suivre des politiques leur permettant d'accroître leurs exportations et leurs profits, de proposer les mesures susceptibles de lever les obstacles à l'intégration favorable de leur pays dans l'économie mondiale. Les structures de formation seront bien évidemment confortées par ce projet qui leur permettra d'avoir accès à du matériel pédagogique et à des enseignants performants sur des thèmes jusqu'alors peu traités dans les cursus. Ainsi, certains enseignements pourront bénéficier directement des modules de formation mis au point par le projet et intégrer ces formations dans les nouveaux diplômes envisagés.

Enfin, l'objectif de ce projet de formation de formateurs est d'améliorer l'insertion du Cambodge et du Laos dans l'économie mondiale afin que ces pays en tirent un maximum d'avantages. Une augmentation des exportations, une "sécurisation" des recettes grâce à une diversification des produits et des services exportés, la mise en place d'un environnement favorable à l'investissement (national ou étranger), devraient permettre une croissance économique élevée au bénéfice de tous les acteurs.

La poursuite de politiques volontaristes de réduction de la pauvreté par les gouvernements des deux pays devrait permettre que les fruits de cette croissance se répartissent équitablement en direction des couches les plus vulnérables.

IV. Objectifs de développement

La finalité du projet est de contribuer à la réduction de la pauvreté et des inégalités dans deux pays d'Asie du Sud-Est classés PMA grâce à une croissance économique forte et durable soutenue par une augmentation des exportations (tant en volume qu'en valeur), une diversification du tissu économique et une croissance des investissements.

Objectifs et indicateurs :

L'objectif principal du projet est d'améliorer les capacités des pays bénéficiaires en matière de commerce international par le renforcement des capacités de formation en rapport avec les problèmes identifiés tout en introduisant les changements institutionnels souhaitables.

Plus précisément, il s'agit de :

- renforcer la conscience nationale sur les questions liées au commerce international et leur interaction avec le développement durable ;
- faciliter l'introduction dans ces pays des réformes nécessaires au commerce international, à travers la formation de qualité des opérateurs ;
- mettre à niveau la gestion publique des administrations et commerce extérieur en encourageant l'instauration d'une coordination interministérielle interne et en établissant des contacts avec la société civile ;
- appuyer le développement d'une coopération mise en valeur entre le Cambodge et le Laos dans ce domaine ;
- associer aux formateurs des institutions de formation spécialisées les professionnels et responsables gouvernementaux chargés des questions liées au commerce international et à l'investissement, à l'échelle nationale ou régionale ;
- développer, adapter et mettre à jour les paquets pédagogiques tels qu'ils répondent aux besoins identifiés pour les acteurs économiques de ces pays dans le domaine du commerce international et de la promotion de l'investissement ;
- organiser des séminaires de formation de formateurs, à niveaux national et régional, dans des sujets identifiés ;
- s'appuyer et renforcer les infrastructures de formation capables d'assurer le suivi et la continuité du projet après sa finalisation, ainsi que garantir que les sujets traités seraient toujours pertinents aux pays concernés ;
- permettre l'accès au réseau d'information sur la formation au commerce international et questions relatives, qui appuie les exportateurs et responsables nationaux à la prise de décision, à travers l'utilisation d'outils de formation à distance.

Le projet comporte trois sous-objectifs qui sont les grandes composantes :

1. le développement des capacités de formation au commerce international ;
2. le suivi des mesures identifiées au cours des activités de formation, afin de contribuer à la mise en œuvre de mécanismes pratiques pour améliorer l'intégration de ces deux pays dans le commerce international ;
3. le développement de la coopération régionale entre le Cambodge et le Laos.

V. Description du contenu du projet

a) Composante 1 : développement des capacités de formation au commerce international

• Activités :

- 1.1 un programme régional de formation sera mis en place afin de répondre aux besoins de formation qualitatifs et quantitatifs concernant les priorités du Cambodge et du Laos. Ce plan associera les gestionnaires et décideurs des différents services opérationnels et secteurs concernés par le commerce international ;
- 1.2 identification, parmi les responsables nationaux, des futurs formateurs. A cette fin, des séminaires pour Concepteurs de Cours et Instructeurs seront diffusés, pour promouvoir le savoir-faire au Cambodge et au Laos ;

- 1.3 adaptation du matériel pédagogique aux conditions locales au Cambodge et au Laos. Cette activité comprend la traduction en langues locales¹² et l'adaptation pour la diffusion des cours ;
 - 1.4 diffusion de trois séminaires de "formation de formateurs" qui incluent la gestion de t techniques de formation à distance ;
 - 1.5 diffusion de cours à l'échelle nationale, et séminaires stratégiques et/ou de formation de formateurs diffusés à l'échelle régionale (pour les deux pays bénéficiaires). Les capacités en formation à distance seront utilisées à chaque fois que cela sera possible.
- Résultats escomptés :
 - 1.1 élaboration d'un plan de renforcement des capacités de formation au commerce international et la promotion des investissements, à l'échelle régionale et nationale, pour le Cambodge et le Laos ;
 - 1.2 constitution d'une équipe de formateurs dans chaque pays ;
 - 1.3 mise à disposition d'au moins cinq cours, traduits en khmer et en lao et adaptés aux conditions locales et à la formation à distance ;
 - 1.4 formation d'une équipe de 10 à 20 instructeurs/tuteurs (identifiés principalement au cours des séminaires de formation de formateurs), dont quelques-uns à charge de l'adaptation et diffusion de cours, y compris ceux de formation à distance ;
 - 1.5 diffusion dès la seconde année de quatre à cinq séminaires (parmi les thèmes "Commerce, environnement et développement", "Stratégie de mise en œuvre d'une politique de la concurrence", "Mise en application de la législation sur la concurrence", "Certificat Portuaire pour cadres du port" (au Cambodge uniquement), "Ciblage et promotion des investissements", "Transport multimodal et logistique internationale pour hauts responsables", « Financement du Commerce International ») pour environ 100 participants.

b) Composante 2 : suivi des mesures identifiées au cours des activités de formation, afin de contribuer à la mise en œuvre de mécanismes pratiques pour améliorer l'intégration de ces deux pays dans le commerce international

- Activités :
 - 2.1 des comités seront mis en place, rassemblant des responsables gouvernementaux (ministères) et du secteur privé, afin de faire le suivi des activités et questions identifiées au cours des séminaires de formation. Ils seront responsables d'assurer la mise en œuvre des recommandations adoptées au cours des séminaires nationaux. Pour chaque proposition, ils décideront des mesures opérationnelles à prendre, les responsabilités de chaque opérateur/décideur et les résultats escomptés. Ils établiront, action par action, l'avancement d'un plan de travail de mise en application des résolutions adoptées pendant les séminaires ;
 - 2.2 après un bilan de l'existant, des études seront menées afin d'identifier la compétitivité des produits du Cambodge et du Laos, les débouchés commerciaux et les exigences internationales à atteindre (en relation avec les séminaires de formation, i.e. questions environnementales et de législation, normes des marchés internationaux, etc.), afin de permettre et maintenir l'accès du Cambodge et du Laos à l'information, le savoir-faire, les marchés, l'infrastructure, la technologie, les ressources de financement, etc.;
 - 2.3 un réseau impliquant les deux pays bénéficiaires sera mis en place, basé sur des protocoles de coopération. Ce réseau mettra en relation non seulement les institutions de formation existantes, mais aussi, quand cela sera possible, d'autres institutions professionnelles du domaine, comme entreprises, associations d'entreprises, chambres de commerce ou responsables gouvernementaux chargés du commerce international ;
 - 2.4 un réseau de formation à distance sera constitué, concernant la formation au commerce international, basé sur une base de données régulièrement mise à jour, accessible à travers Internet ou d'autres outils de formation à distance ;
 - 2.5 l'efficacité de la formation sera évaluée. Les participants seront évalués avant, pendant et à la fin de la formation. Une évaluation finale du cours qui témoignera de l'accomplissement des objectifs généraux et une évaluation de son impact trois mois après l'application des connaissances acquises seront aussi entamées.
- Résultats escomptés :
 - 2.1 le comité de pilotage du projet sera chargé de préparer un plan d'actions et un programme de travail et assurera ainsi l'application et le suivi des recommandations adoptées pendant les séminaires nationaux ;
 - 2.2 production d'un rapport sur les résultats des études de compétitivité des produits du Cambodge et du Laos ;

¹² Les cours TRAINFORTRADE seront dispensés en français ou anglais et le matériel pédagogique du cours sera traduit dans les langues locales, à savoir le khmer au Cambodge et le Laotien au Laos.

- 2.3 intégration des établissements de formation concernés du Cambodge et du Laos au réseau TrainForTrade et au réseau virtuel de coopération "V-Net", une structure d'appui pour l'échange d'information, d'expériences et pour la diffusion de cours ;
- 2.4 publication de documents et de bulletins d'information, mise en place d'un site Internet où les différents acteurs économiques ont à leur disposition des informations pertinentes continuellement mises à jour et du matériel pédagogique relatif aux différents sujets du programme de formation au commerce international ;
- 2.5 mise à disposition des rapports sur les résultats de toutes les évaluations et sur l'impact des résultats.

Sur le plan institutionnel, des changements sont attendus :

- Le comité de pilotage du projet facilitera l'introduction des changements opérationnels identifiés au cours des séminaires. Le comité de pilotage regroupe des fonctionnaires, représentants des opérateurs économiques et universitaires qui pour la plupart d'entre eux sont en charge des modifications en cours pour l'adhésion du Cambodge et du Laos à l'OMC.
- Le ministère du commerce cambodgien a prévu la mise en place d'un centre d'information sur tous les aspects liés à l'OMC. Il sera basé dans les locaux du ministère, le projet sera une des interfaces entre ce centre d'information et les actions de formation programmées sur ces différents thèmes.
- L'Ecole Royale d'Administration (ERA) et la Faculté de Droit et des Sciences Economiques formeront leurs enseignants à la méthodologie du programme TrainForTrade. Ils auront accès au matériel pédagogique du projet qu'ils pourront réutiliser auprès des étudiants de ses formations¹³. En particulier, l'intégration de nouveaux modules TrainForTrade dans les mastères prévus permettra de professionnaliser ces filières universitaires et les rendre ainsi plus attractives.

Les effets à moyen et long termes seront bien évidemment fonction de la qualité des formations données et de la bonne appropriation par les responsables nationaux. La structure légère de comités de pilotage pourra servir de modèle pour le suivi d'autres actions de formation à venir dans le domaine du commerce international; elle constituera une structure de dialogue pérennisable entre l'administration, les institutions et le secteur privé (annexe 1). Les effets économiques et commerciaux seront à rechercher dans l'amélioration et l'intensification des échanges commerciaux internationaux des deux pays concernés.

a) Composante 3 : développer la coopération régionale entre le Cambodge et le Laos

• Activités :

- 3.1 un Comité régional de pilotage Cambodge-Laos sera opérationnel; il se réunira au moins une fois par an afin d'examiner toutes les questions concernant le projet et la coopération régionale ; le comité examinera la faisabilité d'une structure régionale de contrôle, de vérification et de certification qui assurerait la conformité aux normes et l'accès aux marchés internationaux des produits d'exportation du Cambodge et du Laos.
- 3.2 deux séminaires régionaux de "formation de formateurs" seront organisés; ils prépareront 15 futurs formateurs provenant des pays concernés ; ils bénéficieront du potentiel de formation du réseau de formation à distance quand cela sera possible.

• Résultats escomptés :

- 3.1 les contacts entre les acteurs du commerce international des deux pays faciliteront le développement de stratégies communes et l'échange d'expériences; ces contacts faciliteront également les actions de coordination et d'harmonisation prévues dans le cadre de l'ASEAN ;
- 3.2 ils permettront de développer des synergies entre les deux économies en facilitant les contacts entre l'ensemble des acteurs.

¹³ En conformité avec les règles de propriété intellectuelle régissant l'utilisation de matériel pédagogique produit par des agences du système des Nations Unies.

Tableau de synthèse :

Composante 1 (S/obj. N° 1): Développer les capacités de formation au commerce international

Intitulé des activités	Résultats directs attendus
Elaboration programme de formation	Diffusion et mise en oeuvre
Formations initiales et constitution équipes	Identification futurs formateurs Séminaires méthodologiques
Adaptation des formations	Cours adaptés et traduits, en khmer au Cambodge et au Laotien au Laos
Rediffusion des formations	Diffusion 5 séminaires (dès an.2)

Composante 2 (S/obj. N° 2): Suivre et mettre en œuvre les mesures institutionnelles et structurelles identifiées

Intitulé des activités	Résultats directs attendus
Mise en place comités de pilotage	Réunions régulières et production de recommandations
Réalisation d'études sur compétitivité	Large diffusion des études
Mise en réseau	Réseau institut. entre les 2 pays : échanges informations et pratiques Réseau des institutions de formation Réseau de formation à distance Intégration au réseau V-Net
Renforcement des structures de formation	Intégration formations nouvelles dans les cursus

Composante 3 (S/obj. N° 3): Développer la coopération et les échanges entre le Cambodge et le Laos

Intitulé des activités	Résultats directs attendus
Mise en place comité régional de pilotage	Multiplication des contacts, pour le secteur public comme privé Harmonisation des politiques afférentes au commerce international
Séminaires régionaux	Prises de mesures concrètes communes aux deux pays

VI. Contribution au projet des différents partenaires

- Contributions des gouvernements du Cambodge et du Laos

Outre les ressources humaines requises qui seront affectées aux activités du projet, les gouvernements des pays bénéficiaires alloueront, sur une base annuelle, les ressources financières nécessaires pour couvrir les charges récurrentes résultant de la mise en œuvre des diverses activités. En particulier, les gouvernements devront allouer un niveau suffisant de ressources pour assurer l'exécution normale des activités, comme la logistique, le transport, les communications et la participation des responsables dans des missions à l'intérieur et à l'extérieur des pays, quand elles ne sont pas à la charge du projet.

Dans chaque pays, les autorités nationales devront désigner un coordinateur national du projet. Il/elle sera responsable auprès des autorités nationales d'assurer une coordination adéquate avec les opérateurs nationaux, de prendre les décisions requises et de donner tout l'appui nécessaire pour l'exécution adéquate des activités du projet dans son pays.

- Contributions des donateurs

Les ressources financières requises pour l'exécution de ce projet seront fournies par les donateurs dans le cadre d'un Fonds commun d'affectation spéciale, établi à Genève au niveau de la CNUCED. Ce Fonds commun d'affectation spéciale sera géré par la CNUCED sur la base des règles et procédures relatives à l'administration des fonds d'affectation spéciale pour la coopération technique. Les intérêts produits par le Fonds commun d'affectation spéciale seront automatiquement alloués aux activités de ce projet.

- Coopération avec d'autres programmes d'assistance technique en cours

Une coopération étroite sera assurée avec les interventions en cours dans le domaine du commerce international, de l'intégration régionale et dans celui de l'enseignement à distance:

- avec la coopération technique lao-allemande (dans le cadre de la GTZ qui travaille en étroite coopération avec l'ONEPA);
- avec la coopération française;
- avec l'Union Européenne (coopération documentaire avec l'ASEAN Documentation Center au Cambodge et le projet EuroTAL au Laos).

VII. Evaluation du projet

Un système d'évaluation de l'efficacité de la formation engagée sera mis en place : les outils méthodologiques nécessaires à une évaluation post-formation auprès des stagiaires et des entreprises seront adaptés et utilisés. Cette évaluation comprendra : une évaluation des participants avant la formation, une évaluation de la progression des stagiaires pendant les cours, une évaluation finale du cours afin de savoir si les objectifs généraux du cours ont été atteints par les stagiaires, et une évaluation de l'impact que la formation aura eu sur l'activité économique des pays concernés, quelques mois après le début de la mise en pratique des connaissances acquises. Cette évaluation tiendra donc compte à la fois de l'identification des résultats attendus et de l'impact à long terme de la formation diffusée sur l'activité économique.

Cette évaluation externe et indépendante -dont les termes de référence auront été rédigés conjointement- sera mise sur pied à l'initiative du Ministère Français des Affaires Etrangères et sera conduite conjointement avec les pays deux partenaires et la CNUCED. Elle prendra en compte les indicateurs de résultats du projet, et des indicateurs de succès du projet.

Indicateurs de résultats du projet :

- nombre de personnes formées ;
- nombre de séminaires organisés ;
- personnes/jour formées par an ;
- cours disponibles ;
- cours traduits en langue nationale.

Indicateurs de succès du projet :

- nombre de participants aux séminaires conformes à la population cible par sujet ;
- qualification et nombre de formateurs formés enseignant dans les centres de formation nationaux ;
- nombre de séminaires ou cours TrainForTrade diffusé par des formateurs locaux dans les cycles d'enseignement supérieur nationaux ;
- nombre de recommandations émises au terme de séminaires professionnels et mis tout ou partie en application.

D'autres indicateurs -notamment d'impact- pourront être identifiés en cours de projet.

○ **Dispositions administratives**

Pour donner effet à ce projet, il sera mis à disposition du programme TrainForTrade de la CNUCED les fonds nécessaires, qui seront versés par tranches annuelles sur un fond de dépôt :

Ce fonds d'affectation sera géré suivant les « règles et procédures relatives à l'administration, par la CNUCED, des fonds d'affectation spéciale pour la coopération technique » (document joint en annexe 3). Les intérêts produits par ce Fonds commun d'affectation spéciale seront automatiquement alloués aux activités de ce projet.

ANNEXE VII: Liste des personnalités rencontrées

Pays	Nom/ Prénom	Qualité	Mobile		Adresse	Courriel
			Fixe	Fax		Web site
<u>CAMBODGE</u>	Hei BAVY	Chairman & CEO Phnom Penh Autonomous Port	(855-23) 428 762 12 812 762	/	2, Street Baksei Cham Krong, Sangkat Wat Phnom, Khan Daun Penh, Phnom Penh,	Hei_bavy@online.com.kh ppapmpwt@online.com.kh
	Yiscang CHHIV	Directeur des Études et des stages	(855-12) 959 625 (855-23) 726 014 (855-23) 726 014	/	17, rue Okhna Nhick Tioulong (rue 466) Phnom Penh	yiscangch@gmail.com
	Guy CLERET	Chef de Projet Projet appui à la modernisation de la fonction publique. Conseil de la réforme Administrative. École Royale d'administration	(855-92) 289 457 (855-23) 726 014		Ambassade de France à Phnom Penh 1, Bld Monivong – BP 18 Phnom Penh	guy.cleret@gmail.com
	Yi DAN	Ambassador Extraordinary and Plenipotentiary	(856-20) 5515235 (856-21) 314953			yidan_110@yahoo.com
	Jean-Daniel GARDERE	Conseiller Économique Chef de la Mission Économique	(855-12) 901 874 (856-21) 215 253 / 57 / 58 / 59 (856-21) 217 571		Avenue Setthathirath, BP 6 Vientiane	jean-daniel.gardere@missioneco.org www.missioneco.org/cambodge
	Wisal Hin	UNDP				
	Thora MAO	Under Secretary of State Ministry of Commerce	(855-23) 215 776 (855-23) 426 396		Phnom Penh	
	Jacques MORCOS	Attaché de Coopération	(855-23) 430 032 (855-23) 430 047		Ambassade de France à Phnom Penh 1, Bld Monivong, Phnom Penh	jacques.morcos@diplomatie.gouv.fr
	Bertrand MURGUET	UNCTAD INTERN	(855-92) 804 520 (855-23) 224 016		Ministry of Commerce No.20A-B, Preah Norodom Blvd. Phnom Penh	bertrandmurguet@yahoo.com inten2.unctad@online.com.kh
	Sorasak PAN	Secretary of State (Ministry of Commerce)	(855-12) 813 076 (855-23) 210 365 (855-23) 210 365 218 673	/	20 A&B Norodom Blvd. Phnom Penh 12205	Great_Lake@camnet.com.kh Pan.Sorasak@moc.gov.kh www.moc.gov.kh
	Ratana PHURIK- CALLEBAUT	Directrice French-Cambodian Chamber of Commerce	(855-12) 801 950 (855-23) 221 453		Office#13, ground floor Hotel Cambodiana Phnom Penh	ccfc@online.com.kh www.cfcCambodge.org
	Chraloeng SOMETHEA	Deputy Director International Cooperation & ANASE Department	(855-12) 686 466 (855-23) 215 491 (855-23) 426 877		3 Preach Monivong Blvd Phnom Penh.	csomethea@yahoo.com
	Sok SOPHEAK	Deputy Director General	(855-12) 992 035 (855-23) 210 728 (855-23) 426 396		#20A-B Norodom Blvd, P-Penh	sopheroath@hotmail.com soksophearoath@yahoo.com www.moc.gov.kh
	Magali TEISSIER	Intern UNCTAD				
	Set VAN DOORN	Commission Européenne				

<u>LAOS</u>					
	Michel BANQUART	Ministère des Finances – France			
	Franck CAUSSIN	Trade Promotion Advisor	(856-20) 559 9757 (856-21) 263 322 (856-21) 263 323	Dept of Production & Trade Promotion/ITC Project Office 104/4-5 Khounboulom Road P.O. Box 4107 Vientiane – Lao PDR	franck.ite@laopdr.com www.mekongtpprojects.com
	Jean-Daniel GARDERE	Conseiller Économique Chef de la Mission Économique	(855) 129 01874 (856-21) 215 253 / 57 / 58 / 59 (856-21) 217 571	Avenue Setthathirath, BP 6 Vientiane	jean-daniel.gardere@missioneco.org www.missioneco.org/cambodge
	Jean-François GRUNSTEIN	Conseiller de Coopération et d'Action Culturelle	(856-21) 215 253 / 57 / 58 (856-21) 218 708	Thanon Setthathirath BP 6 Vientiane – RDP Lao	jean-francois.grunstein@diplomatie.gouv.fr www.ambafrance-laos.org
	Mikko KARKKAINEN	Programme Analyst (UNDP)	(856-20) 785 6904 (856-21) 213 394 / 114 (856-21) 212 029 / 214 819	Kaysone Phomvihane Avenue P.O. Box 345, Vientiane	mikko.karkkainen@undp.org
	Somlouay KITTIGNAVONG	Deputy Director General (NDP of ICT Project)	(856-20) 539 5209 (856-21) 218 887 / 213 470	Department of Science and Technology P.O Box 2279 Vientiane	somlouay@lanic.net.la somlouay@gmail.com
	Pierre Jacques LABADIE	Conseiller du Gouvernement (auprès du Vice Ministre des Finances de la RDP Lao) Chef du projet « Renforcement des Capacités de Formation et d'Expertise »	(856-20) 221 2362 (856-21) 244 375 (dom : (856-21) 412 683)	Avenue Lane Xang (Dom : Saphanthong Neua)	jacques.labadie@mof.gov.la labadie@laopdr.com
	Romain LOUVET	Attaché de Coopération scientifique et technique	(856-21) 215 253 / 57 / 58 (856-21) 218 708	Ambassade de France au Laos Thanon Setthathirath BP 06 Vientiane	romain.louvet@diplomatie.gouv.fr
	Chanthao PATHAMAVONG	Board Director Chairperson of Committee for Trade, investment and SMEs	(856-21) 452 580 (856-21) 452 579 (856-21) 452 580	Kaison Phomvihane Ave Phonphanao Village Saysetha District, Vientiane P.O Box 4596	laocoi@laotel.com www.lncci.laotel.com
	Darany PHOMMAVONGSA	Deputy Director Tourism and Hospitality Training Center			
	Maurice PORTICHE	Ambassadeur	(856-20) 55 99 253 (856-21) 21 52 53 (856-21) 21 52 50	Ambassade de France Rue Setthathirath BP 06 Vientiane	maurice.portiche@diplomatie.gouv.fr
	Siasavath SAVENGSAKSA	Vice Minister	(856-20) 990 1204 (856-21) 412 003 (856-21) 412 434	Ministry of Industry and Commerce PO Box 4107 Vientiane	siao@moc.gov.la
	Manonthong VONGSAY	Deputy Director General	(856-20) 771 1111 (856-21) 222 691 (856-21) 215 491	Luangprabang Road. Vientiane capital	vongsaym@yahoo.com fimc@laotel.com

PARIS					
	Gilles BEVILLE	Ministère des Affaires Étrangères			
	Gilles LAINE	Ministère des Affaires Étrangères			
	Richard Mauthui	Ministère des Affaires Étrangères			
GENEVE					
	Xavier ALPHAIZE	Chief Human Resources Development Section TrainForTrade Programme Division for Services Infrastructure for Development and Trade Efficiency	(41-22) 917 20 70 (41-22) 917 00 50	UNCTAD Palais des Nations CH-1211 Geneva 10	Xavier.alphaize@unctad.org
	Mark ASSAF	Training Expert Human Resources Development Section TrainForTrade Programme Division for Services Infrastructure for Development and Trade Efficiency	(41-22) 917 54 81 (41-22) 917 00 50	UNCTAD Palais des Nations CH-1211 Geneva 10	Mark.assaf@unctad.org
	Cécile BARAYRE-EL SHAMI	Economic Affairs Officer ICT Policy and Analysis Unit – ICT and E- Business Branch Division for Services Infrastructure for Development and Trade Efficiency	(41-22) 917 53 69 (41-22) 917 00 52	UNCTAD Palais des Nations CH-1211 Geneva 10	Cecile.barayre@unctad.org www.unctad.org
	Michel BLANQUART	Bureau de la Gouvernance financière et CSLP	(33-1) 53 69 40 75 (33-1) 53 69 41 55	DGCID Direction des politiques de développement 20 rue Monsieur 75700 Paris 07 SP	Michel.blanquart@diplomatie.gouv.fr
	Dominique CHANTREL	Distance Learning Expert Human Resources Development Section TrainForTrade Programme	(41-22) 917 21 87 (41-22) 917 00 50	UNCTAD Palais des Nations CH-1211 Geneva 10	Dominique.chantrel@unctad.org
	Yuen CHING HO	Evaluation and Planning Unit Resources Management Service Division of Management	(41-22) 917 62 42 (41-22) 907 00 43	UNCTAD Palais des Nations CH-1211 Geneva 10	Yuen.ching.ho@unctad.org
	Peter FRÖHLER	Head, New Technologies, Training and Capacity Building Branch Division for Services Infrastructure for Development and Trade Efficiency	(41-22) 917 55 11 (41-22) 917 00 50	UNCTAD Palais des Nations CH-1211 Geneva 10	Peter.froehler@unctad.org

Dr. Hoffmann	Jan Hoffmann	Economic Affairs Officer	(41-22) 917 20 32 (41-22) 917 00 50	UNCTAD Palais des Nations CH-1211 Geneva 10	Jan.hoffmann@unctad.org
		Trade Logistics Branch Division for Services Infrastructure for Development and Trade Efficiency			
Masahiro Igarashi		Chief, Evaluation and Planning Unit	(41-22) 917 45 46	UNCTAD Palais des Nations CH-1211 Geneva 10	Masahiro.igarashi@unctad.org
		Resources Management			
Anna Joubin-Bret		Expert	(41-22) 907 57 56 (41-22) 907 01 94	CNUCED Palais des Nations CH-1211 Genève 10	Marie-estelle.rey@unctad.org
	Marie-Estelle Rey	Section des accords internationaux Division de l'investissement, de la technologie et du développement des entreprises			
Sok Siphana					
Manuela Tortora		Chief.	(41-22) 917 57 52 (41-22) 917 00 43	UNCTAD Palais des Nations CH-1211 Geneva 10	Manuela.tortora@unctad.org
		Technical Cooperation Service			
Alessandra Vellucci		Training Officer	(41-22) 917 46 41 (41-22) 917 00 50	UNCTAD Palais des Nations CH-1211 Geneva 10	Alessandra.vellucci@unctad.org
		Human Resources Development Section TrainForTrade Programme Division for Services Infrastructure for Development and Trade Efficiency			http://learn.unctad.org