

**EVALUATION INDEPENDENTE:
PROJECT TRAIN FOR TRADE POUR LE BENIN,
LE BURKINA-FASO ET LE MALI***

February 2003

Prepared by:
Dominique Malsch (Independent Consultant)

Abstract

This evaluation found the distance learning technique to be promising and the technology accessible, reliable and cost effective. Relevance and coherence of the project was reported to be fully achieved through this approach. Recommendations to strengthen the programme include widening the scope of project interventions, improving the cost-sharing arrangements with beneficiaries, and adequate institutionalisation of national and regional pedagogical and monitoring committees, from the initial phase of the project.

* This report was commissioned by the Ministry of Foreign Affairs of the Government of France. 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.

FRANCE

MINISTERE DES

AFFAIRES ETRANGERES

Direction Générale de la
Coopération Internationale
et du Développement

Sous-direction de la
Stratégie de la
Communication et de
l'évaluation

**Projet TrainForTrade de Renforcement des Capacités de Formation au
Commerce International pour
le Bénin, le Burkina-Faso et le Mali**

(CNUCED RAF 99/A09 France Ministère des Affaires Etrangères FSP 99009400)

Rapport d'Evaluation

Préparé par Dominique Malsch (Consultant)

Lyon, jeudi 20 février 2003

Table des Matières

Rapport d'Evaluation	1
Le glossaire des termes techniques et Acronymes	4
Résumé	5
Introduction	7
1. Méthodologie de l'évaluation	8
1.1. L'approche de l'évaluation	8
1.2. La méthode de collecte des données	9
2. Le projet TrainForTrade : Concepts et enjeux	12
2.1. Finalité, stratégie générale et portée du projet TrainForTrade	12
2.2. Organisation	13
2.2.1. Organisation institutionnelle	13
1 National	13
2 La plate forme et l'équipe centrale d'appui	14
2.2.2. Organisation matérielle, La contribution des états et les sièges logistiques	15
2.3. La démarche et le matériel pédagogique	16
2.3.1. La démarche pédagogique	16
2.3.2. La Mise au point d'un système d'évaluation (contrôle des connaissances)	18
2.4. La Formation à Distance	19
2.4.1. Le tutorat à distance	19
2.5. La capacité à rediffuser et la pertinence des sujets	20
2.5.1. La capacité à rediffuser	20
2.5.2. Les thèmes, le public visé,	20
2.6. La coopération régionale	21
3. Evaluation	22
3.1. Pertinence et cohérence	22
3.1.1. L'agenda international et les priorités des pays bénéficiaires	22
3.1.2. Intérêt de l'application de la méthodologie	23
3.1.3. Relation entre le contenu du matériel de formation et les situations spécifiques	23
3.1.4. La capacité d'adaptation du projet au changement en cours d'exécution	23
3.1.5. Complément d'information et documentations sur les thèmes de cours	24
3.1.6. Aptitude des formateurs à rediffuser	24
3.2. Efficacité de la Formation (directe, formateurs, à distance)	24
3.2.1. Formations réalisées	24
3.2.2. L'appropriation, l'évaluation et l'utilité des connaissances	25
3.2.3. Les supports	26
3.3. Efficience	26
3.4. Impact	28
3.4.1. Le renforcement des structures de commerce et de services	29
3.4.2. Les autres effets du projet en terme de facteur de développement	29
3.4.3. Les Projets ou programmes parallèles, avantages comparatifs	29
1 Concurrence ou complémentarité entre projets	29
2 Bilatéral - Multilatéral	30
3.5. Durabilité	30
3.5.1. Niveau d'implication de la partie nationale	31
3.5.2. Contribution du projet au renforcement des capacités et des institutions	31

3.5.3.	La mixité du projet.....	31
3.5.4.	La capacité d'absorption des technologies (au plan humain et des infrastructures)	31
3.5.5.	Cohérence du projet avec les moyens financiers des bénéficiaires.....	33
4.	Recommandations.....	34
5.	Conclusions	36
6.	Annexes	37
	Annexe 1: Termes de Référence de la Mission d'évaluation	
	Annexe 2: Instruments de collecte de l'information (questionnaire guide d'entretien)	
	Annexe 3: Données chiffrées	
	Annexe 4: La liste des membres du comité de pilotage	
	Annexe 5: Liste des personnes rencontrées	

LE GLOSSAIRE DES TERMES TECHNIQUES ET ACRONYMES

AGOA	African Growth Opportunity Act (USA)
CCI	Chambre de Commerce et d'Industrie
CEDEAO	Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest (Abuja)
CEMAC	Communauté Economique et Monétaire d'Afrique Centrale (Bangui)
FAD	Formation à Distance
NTIC	Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication
PED	Pays en Voie de Développement
PMA	Pays les Moins Avancés
PVD	Pays en Voie de Développement
RESAFAD	Réseau Africain de Formation A Distance
TFT	TrainForTrade
TEC	Tarif Extérieur Commun (UEMOA – CEDEAO)
UEMOA	Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (Ouagadougou)
JITAP	Projet mené conjointement par trois agences internationales (CNUCED, OMC, CCI)

RÉSUMÉ

L'objectif du projet:

Le projet de « Renforcement des capacités de Formation au Commerce International pour le Bénin, le Burkina-Faso et le Mali » est géré par la Section du Développement des Ressources Humaines de la CNUCED dans le cadre d'un programme général intitulé « TrainForTrade ».

La finalité et la méthodologie du projet TrainForTrade est de créer dans les PMA concernés des capacités de formation durables pour des populations cibles identifiées dans le domaine du commerce international afin de faciliter les changements institutionnels souhaitables. L'objectif principal de ce projet est ainsi de contribuer au renforcement des structures de commerce et de services des pays concernés grâce au développement des ressources humaines, notamment par les actions suivantes:

- Mise en œuvre des formations à l'échelle nationale et régionale,
- Association des responsables locaux en charge du commerce international à la définition et à la réalisation des actions de formation,
- Renforcement des institutions sélectionnées et aptes à adopter une approche commune, y compris pour la formation de formateurs, l'utilisation de moyens de formation à distance et contribuant à la coopération régionale et favorisant les économies d'échelle,
- Développement d'un réseau de coopération entre les centres de formation,
- Conception, production et mise à jour des « paquets » pédagogiques de qualité pour répondre aux besoins des responsables du commerce international, des cadres du secteur privé ou du secteur public.

Les activités entreprises ont été de six ordres :

- La production de matériel pédagogique conformément aux besoins des pays bénéficiaires et aux priorités de l'agenda international
- L'adaptation/actualisation de matériels pédagogiques existants aux spécificités locales
- La formation directe et la formation de formateurs (sur place et à distance)
- La mise au point d'un système d'évaluation de l'efficacité de la formation
- La mise en place de structures nationales et régionales de suivi et d'appui
- La production d'études, de guides et de synthèses.

Sur le plan pédagogique une analyse des besoins de formation a conduit à la définition d'un certain nombre de thèmes de formation et les paquets pédagogiques suivants ont été fournis :

- Libéralisation du Commerce (Politique et droit de la Concurrence, Analyses des Politiques de Commerce International)
- Commerce, Environnement et Développement
- Transport multimodal, Logistique et Facilitation du Commerce et du Transport
- Procédure de Financement du Commerce International
- Formation d'instructeurs aux techniques pédagogiques traditionnelles et formation d'instructeurs à l'Enseignement à Distance.

Le projet TrainForTrade Bénin/Burkina-Faso et Mali a apporté une réponse à plusieurs des thèmes abordés dans la Déclaration de Doha (4^e session de la Conférence Ministérielle de l'OMC), et entrant dans le cadre des compétences de la CNUCED . Le projet a permis de surcroît de combiner ces thèmes avec celui de la coopération technique et le renforcement des capacités, prévus également dans le cadre de la Déclaration de Doha.

La prise en compte par le projet de ces thèmes, jugés prioritaires pour les prochaines échéances internationales en matière de commerce internationale, permet de situer les objectifs et résultats du projet au centre des priorités du commerce international actuel.

Les résultats obtenus

Environ 300 stagiaires et 28 formateurs auront été formés par le projet. Une trentaine de séminaires aura été organisée soit en première diffusion soit en rediffusion à l'aide des formateurs régionaux formés dans le cadre de ce projet. L'UEMOA aura également été associée à certaines activités du projet, notamment à caractère régional, et aura participé en tant qu'observateur aux réunions annuelles de coordination du projet.

Un suivi pédagogique constant et un contrôle des connaissances ex-post ont été mis au point. La Formation à distance s'est révélée une méthode de diffusion prometteuse et la technologie accessible, fiable et peu coûteuse.

Les recommandations formulées concernent :

- la nécessité de formaliser d'une façon plus adéquate, dès le début du projet, les comités pédagogiques nationaux, régionaux, ainsi que les comités de suivi,
- la nécessité de disposer de centres logistiques nationaux, complémentaires aux comités pédagogiques,
- l'amélioration du système de partage des coûts avec les bénéficiaires,
- l'élargissement des domaines d'intervention du projet,
- le rôle plus important à attribuer à la formation à distance,
- l'extension souhaitable du projet régional TrainForTrade à des groupements régionaux et des institutions régionales (UEMOA, CEDEAO ou CEMAC).

Conclusions

Cette évaluation a été conduite sur la base de certains critères établis visant à vérifier la pertinence, la cohérence, l'efficacité et l'efficience ainsi que l'impact et la durabilité de la démarche proposée.

Noté sur une échelle de 1 à 4¹ le projet sur le plan de la **pertinence et de la cohérence** mérite la meilleure note soit 1. La conception et la définition du projet répondent bien aux problèmes d'évolution du commerce international des pays bénéficiaires et les actions réalisées trouvent leur place dans la stratégie de ces pays. La méthodologie TrainForTrade, la démarche pédagogique, la régionalisation sont envisagées correctement et sont souples, adaptables et bien élaborées.

Sur le plan de **l'efficacité et de l'efficience** la note 2 est attribuée. L'inventaire des réalisations du projet énumérées plus haut est au plan quantitatif et qualitatif tout à fait satisfaisant. Les bénéficiaires font état d'un matériel de bonne qualité, les résultats sont à la hauteur des espoirs mais on notera 2 le projet compte tenu d'un retard pris dans l'exécution du projet.

De même on notera 2 **l'impact et la durabilité**. Sans doute l'apport régional à long terme est indiscutable, de même que l'implication pédagogique, institutionnelle et financière de la contrepartie nationale. Néanmoins les questions des centres logistiques pèsent sur la viabilité des activités et le secteur privé est presque absent des bénéficiaires du projet. L'extension du projet à une des grandes organisations régionales (UEMOA, CEDEAO, etc.) lui donnerait une dimension et une solidité encore majeures.

Eu égard toutes les considérations ci-mentionnées, une note très positive pourrait caractériser l'évaluation d'ensemble du projet.

¹ L'échelle est la suivante : 1 = réussi, 2 = bon, 3 = problèmes, 4 = sérieusement déficient

INTRODUCTION

Le projet de « Renforcement des capacités de Formation au Commerce International pour le Bénin, le Burkina-Faso et le Mali » est financé par le Ministère Français des Affaires Etrangères et géré par la Section de Développement des Ressources Humaines de la CNUCED dans le cadre d'un programme général intitulé « TrainForTrade ».

La signature en date du 14 février 2000 du protocole d'entente règle la mise à la disposition de la CNUCED par la France des fonds et démarre le projet qui va durer trois ans pour se terminer en juin 2003.

Ce même protocole d'entente prévoit qu'une évaluation externe sera réalisée qui devra « permettre de juger des résultats obtenus et de la pertinence d'une poursuite de l'intervention dans les trois pays cibles et/ou d'une extension à d'autres pays ». La présente étude est entreprise conformément à la décision de conduire cette évaluation qui a été prise lors de la réunion tripartite du projet qui s'est déroulée en juin 2002 au siège de l'UEMOA.

TrainForTrade est un programme de la CNUCED dont la création remonte à 1988. Il a pour mission de développer les capacités de formation des pays en développement dans le domaine du commerce international. A ce titre, le programme a entrepris la réalisation de nombreux projets et acquis une expérience unique en matière de formation professionnelle et de renforcement des capacités des gouvernements et des ministères dans de nombreux pays en développement, sur la plupart des continents.

Trois PMA sont bénéficiaires de ce projet TrainForTrade de la CNUCED (le Bénin, le Burkina-Faso, et le Mali).

1. METHODOLOGIE DE L'EVALUATION

Cette évaluation intervient alors que les activités de projet ne sont pas encore toutes achevées.

Elle est néanmoins considérée comme ex-post car d'une part elle n'a pas l'ambition d'influer sur le cours actuel du projet et d'autre part elle considère que les activités programmées d'ici la fin juin 2003 ont la quasi-certitude d'être réalisées.

Une période d'incubation d'au moins six mois aurait été nécessaire pour commencer à faire des observations factuelles sur la pérennité et l'utilité du projet. Certains résultats immédiats peuvent néanmoins déjà être considérés comme durables et autorisent à conclure sur des effets à terme.

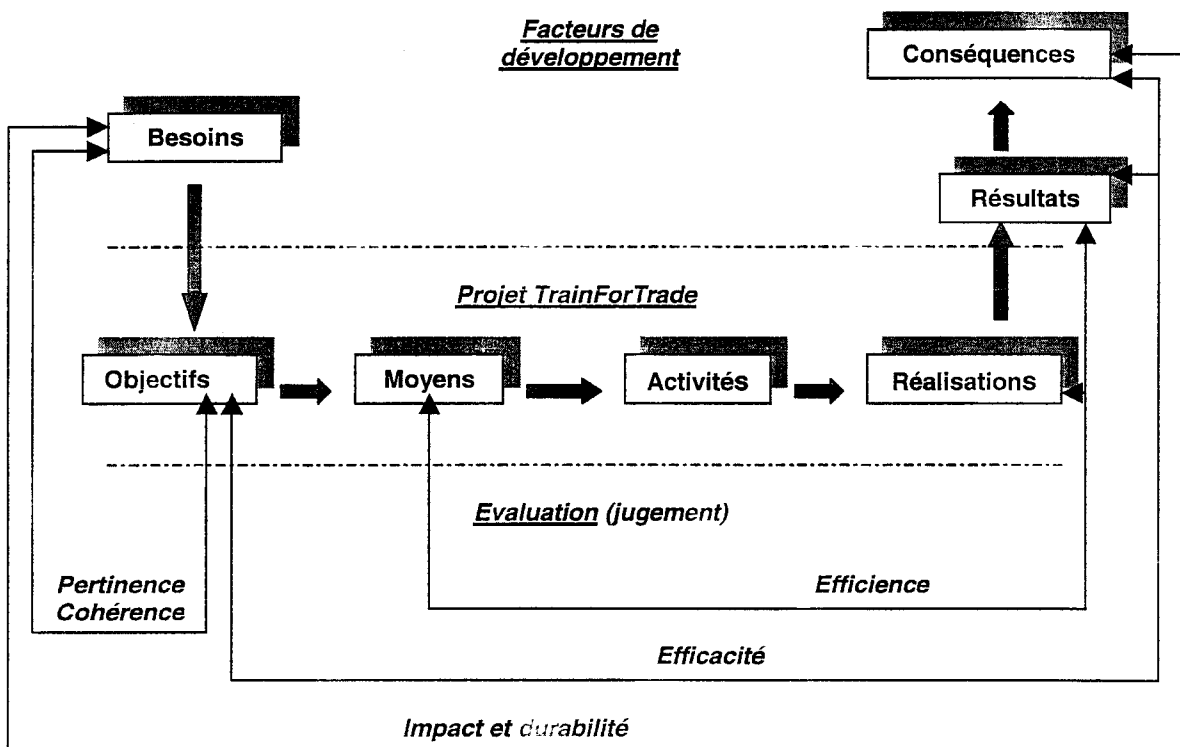
Les termes de référence de l'évaluation établissent que quatre critères de pertinence/cohérence, d'efficacité, d'efficience, d'impact/durabilité doivent être utilisés pour évaluer le projet. De plus les possibilités d'extensions du projet à d'autres pays (notamment en Afrique de l'Ouest) doivent être examinées.

D'une manière générale la finalité du projet a été conçue et est poursuivie en fonction d'un ensemble d'objectifs concernant le renforcement des structures de commerce et de services des pays concernés grâce au développement des ressources humaines. C'est cette perspective qui sous-tend donc l'évaluation.

1.1. L'approche de l'évaluation

La figure en trois couches ci-dessous illustre une approche d'évaluation reposant sur la démarche suivante :

Figure 1 : Une approche systématique de l'évaluation



La figure indique la façon dont cette approche permet d'évaluer :

- *La pertinence et la cohérence* : Il s'agit de vérifier si les objectifs du projet coïncident avec les besoins et les priorités de développement des trois pays. En l'occurrence Il s'agit de considérer si la conception et la définition du projet répondent aux problèmes d'évolution du commerce international des trois pays. On examinera dans ce contexte les éventuelles lacunes.
- *L'efficience* : il s'agit de vérifier dans quelle mesure les différents moyens du projet ont été traduits en réalisations (biens et services fournis) et en résultats immédiats du point de vue quantitatif et qualitatif. (Matériel pédagogique fourni, plan d'action réalisé, nombre de personnes formées etc.).
- *L'efficacité* : Il s'agit d'examiner dans quelle mesure les résultats immédiats et les conséquences à terme ont contribué à atteindre les 3 objectifs immédiats et l'objectif principal du projet (appropriation et utilisation des connaissances, gestion locale des activités et rôle des comités pédagogiques, activités des coopérations régionales entre responsables nationaux etc.).
- *L'impact et la durabilité* : Il s'agit d'examiner dans quelle mesure les résultats immédiats et les conséquences à terme du projet correspondent aux besoins des bénéficiaires visés par le projet et dans quelle mesure les changements positifs constatés perdureront une fois le projet terminé.

1.2. La méthode de collecte des données

La démarche de la présente évaluation est essentiellement qualitative.

Le principe de l'enquête transnationale (sur trois pays) permet le recoupement des informations et données statistiques sur les actions conduites. De plus cette enquête sur trois pays donne à l'évaluation une validité externe (généralisation) et interne (lien de causalité) qui a son importance dans une perspective d'extension à un ensemble de pays beaucoup plus important (UEMOA ou CEDEAO).

Un Cadre Logique formel complétant le document de projet a été remis à l'évaluateur². Ce document permet une vue d'ensemble claire de l'objectif principal, des objectifs spécifiques, et des résultats du projet mais les indicateurs vérifiables ne permettent pas suffisamment d'évaluer qualitativement les résultats du projet.

L'étude s'est déroulée en trois phases.

Phase 1

Dans un premier temps le consultant a analysé la documentation pertinente du programme et des entretiens ont eu lieu avec le personnel de la CNUCED et le représentant de la mission permanente de la France (pays donateur) à Genève.

Les documents fournis sont d'ordre juridique, financier (budgets), organisationnel (compte rendu des réunions tripartites, listes de participants), et évaluatif (synthèse des questionnaires de satisfaction par les stagiaires, évaluation des contenus pédagogiques par les experts).

Un CD-Rom d'évaluation et de simulation a été remis pour permettre l'examen des caractéristiques de la FAD. Une partie du CD reprend les historiques de « chat » et de « Forum » relatifs à certains cours, et se révèle extrêmement instructive quant à la nature et la qualité des dialogues et du mode participatif. Les historiques de chat/forum permettent de plus d'apprécier la compréhension qu'ont les stagiaires de la matière traitée.

Le site Web de FAD <http://learn.unctad.org/train4trade> a fait l'objet de plusieurs démonstrations tant à Genève que dans les pays concernés.

Il a été tenu compte dans l'évaluation de l'état d'achèvement des modules de FAD ainsi que l'utilisation des NTIC (Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication) alors que ces éléments ne figuraient pas ou simplement à titre auxiliaire parmi les outils pédagogiques à employer.

² Ce document est inséré en p.12.

De plus si le choix des thèmes de formation et en particulier leur pertinence ont été évalués, le contenu des enseignements ne peut relever que de l'expertise de la CNUCED et échappe au champ d'investigation. L'opinion d'experts extérieurs au projet a néanmoins été prise en compte dans la mesure du possible.

Phase 2

La deuxième phase a consisté en une mission circulaire dans les trois pays en commençant par le Mali où est basé l'expert régional CNUCED du projet et en terminant par le Burkina, siège de l'UEMOA. Les représentants de la France dans chacun des trois pays ont été visités et interrogés sur leur perception du projet. Une bonne base de données sur le déroulement des activités du projet et leur suivi a pu être consultée.

La méthode de collecte adoptée a été celle des entretiens de groupe. A ces entretiens ont participé d'anciens stagiaires, des stagiaires en cours de formation, des stagiaires « formateurs » et dans la mesure du possible les supérieurs hiérarchiques des uns ou des autres. Ces discussions de groupe ont été précédées ou suivies par des entretiens individuels avec plusieurs répondants.

Les interlocuteurs ont été choisis en fonction de leurs profils (cadres supérieurs de la fonction publique ou du secteur privé) de leur rôle dans le projet (coordinateur national, supérieur hiérarchique, initiateur politique du projet, bénéficiaire, formateur) et de leur évolution en cours de projet (notations obtenues, sélection vers le statut de formateur). Les fiches d'inscriptions ont été systématiquement consultées et les antécédents des bénéficiaires interrogés. En tout trois groupes de nature différente (stagiaires non-FAD, stagiaire FAD et formateurs) de 5-6 personnes environ par pays ont été interviewés de manière approfondie sur la base d'un guide d'entretien annexé. Les interviews ont en moyenne duré 2 heures.

Pour les besoins de la présente évaluation un questionnaire (en annexe) a été construit et administré en face-à-face tant en entretien individuel qu'en entretien de groupe. Trois critères ont été retenus pour évaluer l'impact attendu de la formation :

- l'utilité immédiate de la formation,
- l'utilité du point de vue du dialogue administration-entreprises
- la mobilité professionnelle possible à la suite de la formation

Ce questionnaire s'adressait aux stagiaires y compris les formateurs et à leurs supérieurs hiérarchiques.

Chaque module de cours a fait l'objet d'un questionnaire de satisfaction rempli par chaque stagiaire à l'issue de chaque séance. Ces questionnaires, qui font parti des archives de projet, ont été étudiés par l'évaluateur.

Deux séances complètes de formation à distance (demi-journée) ont été suivies par l'évaluateur qui a pu à cette occasion recueillir en direct les impressions et les opinions des participants (2x7) face à leur écran ainsi que vérifier la qualité technique du dialogue à distance avec Genève, l'adéquation des matériels et l'aptitude des stagiaires à les utiliser.

Des entretiens ont été également menés avec quelques institutions susceptibles d'accueillir les sièges logistiques de formation (par exemple les CCI) pour tester leur réceptivité et leurs capacités et financières et techniques.

Phase 3

Une troisième phase a consisté en entretiens à Genève afin de valider les hypothèses émises et de compléter les renseignements recueillis.

L'évaluateur remercie toutes les personnes rencontrées d'avoir bien voulu répondre aux questions qui leur furent posées. Il remercie tout particulièrement l'équipe de Genève pour l'aide dans la collecte des documents et des renseignements, l'expert régional TrainForTrade de la CNUCED à Bamako pour son accueil, sa disponibilité et son soutien très efficace dans l'organisation des rendez-vous dans les trois pays.

Le consultant tient à souligner qu'il est seul responsable des conclusions et des recommandations contenues dans ce rapport et qu'elles ont été formulées en toute indépendance.

Cadre Logique du Projet TrainForTrade

Logique d'intervention	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification	Hypothèses
<p>Objectif principal : Faciliter le renforcement des structures de commerce et de services des pays concernés grâce au développement des ressources humaines</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Meilleure compréhension des enjeux internationaux et capacité accrue à prendre part plus efficacement aux différents fora régionaux (UEMOA, CEDEAO) et internationaux. 	<ul style="list-style-type: none"> o Participation active des pays bénéficiaires au cadre communautaire (UEMOA) ainsi qu'aux réunions sur le commerce international 	<ul style="list-style-type: none"> o Mise à disposition par chaque pays des ressources nécessaires permettant d'assurer la gestion locale des activités et la pérennité des actions
<p>Objectif immédiat 1 : Développer les capacités de formation au commerce international</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Elaboration d'un plan de formation par pays - Constitution de 3 équipes de 4 à 5 formateurs dans chacun des pays, - Adaptation des paquets pédagogiques aux conditions locales et régionales, - Environ 100 stagiaires sont formés par an au cours de séminaires organisés dans les pays 	<ul style="list-style-type: none"> o Rapport de mission sur la programmation de l'engagement des activités du projet dans chacun des pays o Comptes rendus des Comités pédagogiques nationaux o Matériel pédagogique adapté aux conditions locales disponibles o Rapports de diffusions de cours et bilan annuel 	<ul style="list-style-type: none"> o Identification de l'expertise et de la compétence locale pour la constitution d'équipes de formateurs locaux o Prise en charge locale de la logistique liée à l'organisation des séminaires et ateliers de formation
<p>Objectif immédiat 2 : Suivre et mettre en œuvre les mesures institutionnelles et structurelles identifiées</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Mise en place des comités de pilotage/ comités pédagogiques - Réalisation d'études (3) et d'un guide pour les exportateurs dans le domaine environnemental - Mise en place d'un comité de facilitation du commerce et du transport dans chacun des 3 pays - Mise en place d'un système d'évaluation de l'efficacité de la formation engagée 	<ul style="list-style-type: none"> o Comptes rendus des comités o Disponibilité des études et du guide o Schéma de mise en place du comité de facilitation o Comptes rendus des réunions du comité de facilitation o Rapports de validation et de diffusion de cours o Questionnaire post-évaluation adapté au contexte du projet préparé o Rapport de synthèse 	<ul style="list-style-type: none"> o Désignation des coordonnateurs nationaux o Disponibilité des infos économiques pour la réalisation des études o Participation active des responsables en charge des questions de facilitation au commerce et logistique internationale o Durabilité des fonctions assurées par les agents formés
<p>Objectif immédiat 3 : Développer la coopération régionale entre les responsables nationaux chargés de la mise en œuvre de ce programme</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Le Comité pédagogique régional se réunit régulièrement une fois par an - Echange d'informations, d'expertises et d'expériences entre les pays - Echange de formateurs entre les pays 	<ul style="list-style-type: none"> o Convocation annuelle et compte rendu de fin de réunion o Comptes rendus des réunions et séminaires régionaux o Log des séances chat et forum de la plate-forme TrainForTrade o Rapports des séminaires régionaux à l'appui des formateurs des pays bénéficiaires 	<ul style="list-style-type: none"> o Volonté des représentants des pays de poursuivre une coopération régionale o Participation de l'UEMOA aux activités de formation régionale

2. LE PROJET TRAINFORTRADE : CONCEPTS ET ENJEUX

Il est largement reconnu qu'en règle générale les fonds d'Assistance Technique qui sont utilisés pour renforcer les capacités d'éducation et de formation dans les pays bénéficiaires constituent un meilleur investissement pour le développement que ceux qui servent à accueillir des bénéficiaires dans des institutions de pays donateurs. En terme de logistique de formation et d'éducation, le développement institutionnel et la formation de formateurs sur place optimisent les fonds consacrés à l'assistance technique.

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

2.1. Finalité, stratégie générale et portée du projet TrainForTrade

La finalité du projet TrainForTrade est de créer durablement dans les PMA concernés une capacité de formation de cadres dans le domaine du commerce international et de faciliter les changements institutionnels souhaitables, c'est à dire :

- Mise en œuvre des formations à l'échelle nationale et régionale,
- Association des responsables locaux en charge du commerce international à la définition et à la réalisation des actions de formation,
- Renforcement des institutions sélectionnées et aptes à adopter une approche commune, y compris pour la formation de formateurs, l'utilisation de moyens de formation à distance et contribuant à la coopération régionale et favorisant les économies d'échelle,
- Développement d'un réseau de coopération entre les centres de formation,
- Conception, production et mise à jour des « paquets » pédagogiques de qualité pour répondre aux besoins des responsables du commerce international, des cadres du secteur privé ou du secteur public.

Concrètement les activités entreprises ont été de six ordres :

- La production de matériel pédagogique conformément aux besoins des pays bénéficiaires et aux priorités de l'agenda international,
- L'adaptation/actualisation de matériels pédagogiques existants aux spécificités locales,
- La formation directe et la formation de formateurs (sur place et à distance),
- La mise au point d'un système d'évaluation de l'efficacité de la formation,
- La mise en place de structures nationales et régionales de suivi et d'appui,
- La production d'études, de guides et de synthèses.

Ce projet présente un fort caractère innovant par rapport aux projets similaires antérieurs :

- Ce projet a un caractère **expérimental**. Il est **concentré** sur trois pays seulement (Bénin, Burkina-Faso, Mali). Le caractère transnational (sur trois pays) permet le recoupement des expériences dans chaque pays et les échanges d'un pays à l'autre. Il offre par-là un modèle de partage des expériences d'intégration régionale et permet ainsi de fonctionner comme **pilote et étape de validation** d'une extension et d'une généralisation potentielle..
- Il est **focalisé** sur trois thèmes cruciaux en termes de **développement et de bonne gouvernance** :
 - la libéralisation du commerce et de l'économie,
 - l'environnement,
 - les mouvements physiques de marchandises transfrontaliers.

- Ce projet met en place un **réseau** de formateurs et d'acteurs professionnels au sein d'une population bien précise de cadres supérieurs des administrations publiques et des entreprises. Le projet est « logé » au sein des ministères chargés du commerce. Il s'adresse à des professionnels (non pas à des étudiants en cours de formation initiale) et acquiert par-là une **portée** significative.
- Pragmatique, le projet s'efforce de promouvoir des mesures pratiques et des structures institutionnelles pour **ancrer dans la durée** les activités du projet après le retrait de l'assistance (« Comités pédagogiques » pour la formation, « comités de facilitation » pour faciliter le dialogue administration publique – entreprises), tant au niveau national que sous – régional.

2.2. Organisation

L'organisation mobilise des moyens humains et des moyens matériels. Il s'agit d'une part de formaliser les points focaux, c'est-à-dire les centres d'initiative et d'animation du projet ainsi que de mettre en pratique les thèmes de formation. D'autre part, il faut assurer la pérennité des actions de formation entreprises par la formation des formateurs et la démultiplication des actions de formation sur place, y compris par la FAD.

2.2.1. *Organisation institutionnelle*

L'organisation du projet s'appuie sur des structures instituées au niveau des pays ainsi que sur l'équipe centrale et la plate-forme de la CNUCED à Genève :

1 NATIONAL

Au niveau national, le document de projet ambitionne explicitement que des mesures et des actions concrètes soient mises en oeuvre à la suite des actions de formation (environnement, transport multimodal)

Dans chacun des trois pays de petites structures au niveau national ont été créées avec cet objectif de pérennité et d'utilité concrète :

- La plus significative de ces structures est le « **Comité Pédagogique National** » (ou de Pilotage) pour l'activité de Formation (mise à jour des plans d'action et des contenus). Chaque pays réunit au sein de ce comité principalement des représentants de l'administration publique (Université incluse), du secteur privé et du projet TrainForTrade sous l'autorité du Ministère du Commerce du pays considéré. Il est nommé par décret ministériel afin de lui donner une base institutionnelle. Ce Comité Pédagogique se réunit (au moins 2 fois par an) et collecte les besoins de formations exprimés, les hiérarchise, les programme et les met en oeuvre. Ces comités pédagogiques rencontrent un succès indiscutable et connaissent un taux de participation élevé. Les débats y sont animés et témoignent d'une demande à la fois forte et diversifiée à l'égard du projet. L'âme du comité pédagogique national est le Coordinateur National ou « **point focal** » qui est un haut fonctionnaire du Ministère du Commerce de chaque pays. Le point focal implique la contrepartie nationale sur les plans pédagogiques, institutionnels et financiers.
- Comité de Suivi en Matière d'environnement. Ce comité a essentiellement pour but d'inscrire dans la vie concrète des pays concernés des activités (voire des mesures) qui ont été discutées et considérées comme nécessaires pendant les séances de formations. Ils en assurent le suivi en se réunissant deux fois par an pour vérifier la mise en oeuvre des recommandations adoptées lors des séminaires du projet ou dans les études menées par le projet.

- Comité de Facilitation en matière de transport multimodal. La logistique des trois pays concernés est particulièrement dépendante du face-à-face pouvoirs publics - secteur privé³. Ces comités de facilitation sont chargés de cette interface et ont pour opérateur principal les conseils des chargeurs des pays considérés. L'articulation entre respectivement enclavement ou fonctions de corridor des pays concernés est critique en terme de logistique et nécessite un dialogue proactif.

2 LA PLATE FORME ET L'EQUIPE CENTRALE D'APPUI

Le rôle de l'équipe centrale d'appui TrainForTrade de la CNUCED est de susciter la création des structures nationales de coordination du projet, d'organiser les échanges entre les trois pays, de superviser l'élaboration et le perfectionnement des cours, d'approuver et de diffuser de nouveaux cours, de publier la documentation les informations techniques et pédagogiques de support, de servir d'intermédiaire, de diriger la mise en oeuvre des plans d'action de concevoir, promouvoir et exécuter le projet et d'organiser les contributions de la CNUCED.

Des qualifications en *administration générale* (définition d'objectifs, planification de mesures stratégiques, estimation des coûts et élaboration de budgets, financement, exécution et contrôles) en *pédagogie* (formation théorique, aptitude méthodologique à l'élaboration et à la diffusion de cours, formation de formateurs, bonne connaissance des orientations et des systèmes d'enseignement et de formation) et *l'expérience et les connaissances techniques* (échanges et commerce nationaux et internationaux, logistique multimodale commerciale et mondiale, Commerce et environnement, etc.) sont requises.

Toutes ces qualifications ne pouvant être réunies chez un seul individu l'équipe centrale est constituée de la section du Développement des Ressources Humaines de la CNUCED où les compétences pédagogiques sont combinées aux compétences NTIC. A cela il faut ajouter un expert régional résident installé à Bamako.⁴ L'équipe de la section du Développement des Ressources Humaines travaille en étroite collaboration avec les différentes Divisions de la CNUCED en charge des études et recherches en commerce international. Les spécialistes contribuent, dans leur domaine de compétence, à la conception du matériel pédagogique TrainForTrade et contribuent à la formation de formateurs.

Au cœur de la méthodologie TrainForTrade se trouve la formation de formateurs locaux et la capacité de la formation à « s'auto reproduire », sur place, dans les pays concernés.

Ceci suppose qu'on forme :

- aux contenus c'est-à-dire aux thèmes de commerce international pertinents
- aux outils, et surtout au plus spécifique d'entre eux qui repose sur l'usage de l'ordinateur, en liaison avec réseau local et Internet. Cette combinaison de formation et de NTIC définit « la Formation A Distance » (FAD).

C'est dans l'esprit de cette double compétence (pédagogique/informatique) que toute l'équipe de projet a été choisie tant à Genève que sur place (1 expert régional CNUCED pour les 3 pays, administre le projet), et que des collaborations ont été recherchées l'une sur le plan thématique et l'autre sur le plan matériel :

- Sur le plan thématique avec les divisions concernées de la CNUCED, l'équipe s'appuie sur les experts des différents départements et divisions internes à la CNUCED pour fournir les contributions techniques nécessaires au contenu des cours et à l'expertise des sujets.
- Sur le plan matériel avec RESAFAD.⁵

³ Particulièrement à l'heure des troubles en Côte d'Ivoire qui a toujours été une voie de transit essentielle

⁴ Les compétences et les expériences antérieures en FAD et en NTIC de deux de ces experts (l'un à Genève, l'autre à Bamako) sont remarquables et particulièrement adaptées à l'expérience FAD de TrainForTrade.

⁵ RESAFAD: Réseau Africain de Formation à Distance, mis en place dans les différents pays francophones avec l'appui de la France.

2.2.2. Organisation matérielle, La contribution des états et les sièges logistiques

Les pays bénéficiaires s'engagent à contribuer aux dépenses du projet. La contribution conforment « l'appropriation » du projet par les pays bénéficiaires.

La contribution financière locale a été acceptée lors de la signature du projet au niveau des ministres et portait principalement sur les frais de déplacement et de séjour des stagiaires pour les actions régionales.

Sur le plan pratique, la mobilisation d'une contribution financière a posé des problèmes considérables pour les pays bénéficiaires. La procédure de mobilisation de faibles sommes lorsque démarre une activité dépend de la bureaucratie des ministères. Elle a toujours été gravement aléatoire.

L'énergie des responsables locaux du projet est alors entièrement mobilisée par des questions de petite intendance au lieu de l'être sur la promotion auprès des acteurs, de l'action de formation engagée. L'énergie considérable ainsi gaspillée n'est pas en rapport avec les enjeux.

Par ailleurs on constate que là où le déplacement des stagiaires des trois pays était requis dans une des capitales la fréquentation n'a été satisfaisante que pour les nationaux du pays hôte. Les deux autres délégations n'ont parfois même pas pu se faire représenter faute de prise en charge par les budgets des ministères concernés.

On observera que même si la FAD est une bonne réponse au problème de la mobilité des stagiaires et des formateurs elle ne s'applique pas à tous les thèmes. (économétrie par exemple)

La contribution en nature devait porter sur les locaux, lignes téléphoniques existantes, fournisseur d'accès Internet, matériels etc.

Pour faire fonctionner le projet dans la forme qu'il a aujourd'hui il faut un matériel adapté aux NTIC (une dizaine de micro-ordinateurs en réseau avec une ligne téléphonique, un modem classique et un compte Fournisseur d'accès Internet) proche géographiquement du public de stagiaires.

Mais il faut aussi une communauté d'intérêts professionnels, une salle accueillante et structurée pour l'enseignement, une documentation minimum (ouvrages ou CD-Rom de référence) etc. c'est-à-dire un « centre logistique » identifiable clairement par tous avec les activités promues par le projet.

Sous peine de n'être qu'un cybercafé (occasionnel) le centre logistique doit être installé dans un environnement qui a vocation à l'héberger si possible à long terme.

Le projet étant clairement logé dans les ministères chargés du commerce, le document de projet a considéré que les lieux de formation pouvaient varier en fonction des spécificités locales. Ceci s'est révélé problématique. A titre d'exemple, des centres logistiques, jusqu'à présent occasionnels, ont pu être une CCI, le Ministère chargé du commerce ou un centre universitaire (RESAFAD Ouagadougou). Le projet a souvent eu des difficultés à identifier les structures d'accueil les plus favorables pour ses activités, et son image a peine à se dessiner clairement.

Dans les faits, les matériels ont bien été mis à disposition mais de façon souvent précaire et dans des locaux parfois exigus⁶. Cette précarité met en danger la pérennité du projet et nuit à sa visibilité.

Si donc « tout est bien qui finit bien » c'est-à-dire si finalement les actions prévues ont bien été réalisées, elles ont été trop gravement improbables trop longtemps -- souvent jusqu'à la veille du jour prévu pour l'action -- parce que trop souvent suspendues à la contribution des pays. Elles ont de plus absorbé une énergie qui aurait dû être consacrée à la promotion des cours de formation. Il faut donc revoir dans le principe comme surtout dans le fonctionnement, l'organisation de la contribution financière et de la contribution en nature des pays concernés.

⁶ A Bamako où un siège logistique a été installé dans les locaux du Ministère grâce à la compétence technique de l'expert régional CNUCED, on a pris à certains fonctionnaires leur micro-ordinateur pour en équiper provisoirement la salle de formation. La restitution des matériels à l'issue du projet, promise à leur titulaire d'origine, fragilise l'impact du projet. A Ouagadougou, où l'on a pu louer les ressources du centre RESAFAD à faible coût, la précarité de la solution est évidente car RESAFAD est une institution universitaire dont la vocation n'est pas de diffuser des FAD mais de former et de diplômé des opérateurs de FAD.

Par ailleurs en ce qui concerne l'équipement en matériel (réseau de PC) le principe (pour cause « d'appropriation ») qui présuppose l'existence de matériels disponibles ou la volonté d'en acquérir sur des fonds nationaux est assez systématiquement en décalage avec la réalité : soit c'est un autre projet de coopération internationale que l'on attend pour financer l'équipement (CNPI Mali, et idem Bénin) et l'attente peut menacer le passage de relais, soit on « bricole » des solutions qui ne durent pas. Le coût d'une dizaine d'ordinateurs paraît faible au regard de l'efficacité et de la durabilité que l'on donnerait au projet en le dotant dès le départ d'un siège logistique performant.

2.3. La démarche et le matériel pédagogique

Des « paquets » pédagogiques ont été élaborés et fournis dans les domaines suivant :

- Libéralisation du Commerce (Politique et droit de la Concurrence, Politique de Commerce International)
- Commerce, Environnement et Développement
- Transport multimodal, Logistique et Facilitation du Commerce et du Transport
- Procédure de Financement du Commerce International
- Formation d'instructeurs et d'instructeurs à l'Enseignement à Distance.

A ces documents s'ajoutent plusieurs guides pédagogiques comme un manuel du participant, un guide de l'instructeur, des chronogrammes de séance d'entretien, des tests et des exercices, un guide sur la plate forme de FAD, le guide du tuteur de centre de FAD.

2.3.1. La démarche pédagogique

La réussite de TrainForTrade est fonction du processus de dissémination des savoirs. La dissémination est initiée par le projet mais doit pouvoir se reproduire sans lui. Une importance certaine a été accordée aux agents de la dissémination, c'est-à-dire les formateurs eux-mêmes mais aussi aux supports de cours qu'ils utilisent.

Deux contraintes commandent la production des supports: la technicité du contenu d'une part et la pédagogie de la communication d'autre part. Si les formateurs nationaux ou régionaux sont bien identifiés et bien formés et s'ils disposent de supports d'enseignement d'un bon niveau technique et faciles à utiliser, la démultiplication de la formation sera assurée.

L'essentiel du travail du projet réside donc dans la transformation d'un savoir technique en un contenu pédagogique que l'on fabrique, transmet, puis conserve grâce à un médiateur, le formateur lui-même et ce qui l'accompagne, c'est à dire le media papier traditionnel ou électronique moderne le plus adapté possible. Le formateur et ses outils sont placés au centre des préoccupations du projet.

C'est donc la démarche pédagogique qui fait à la fois la qualité, le coût et la réussite du projet :

L'idée fondamentale est que le besoin de formation des personnels dans un département ministériel ou un secteur d'activité donné découle de l'analyse des activités, de l'efficacité du personnel et des problèmes qu'ils rencontrent. Si les problèmes ont pour origine les lacunes du personnel, les besoins de formation sont traduits en « objectifs d'apprentissage ». Il s'agit d'objectifs de formation dans la mesure où ils décrivent ce que les stagiaires seront en mesure de faire après leur formation. Des cours conformes aux objectifs d'apprentissage sont ensuite élaborés ; ils comprennent des méthodes d'enseignement (conférences, études de cas etc.) qui aiguïsent les compétences et la motivation ainsi que des exposés contenant les connaissances requises dans chaque matière.

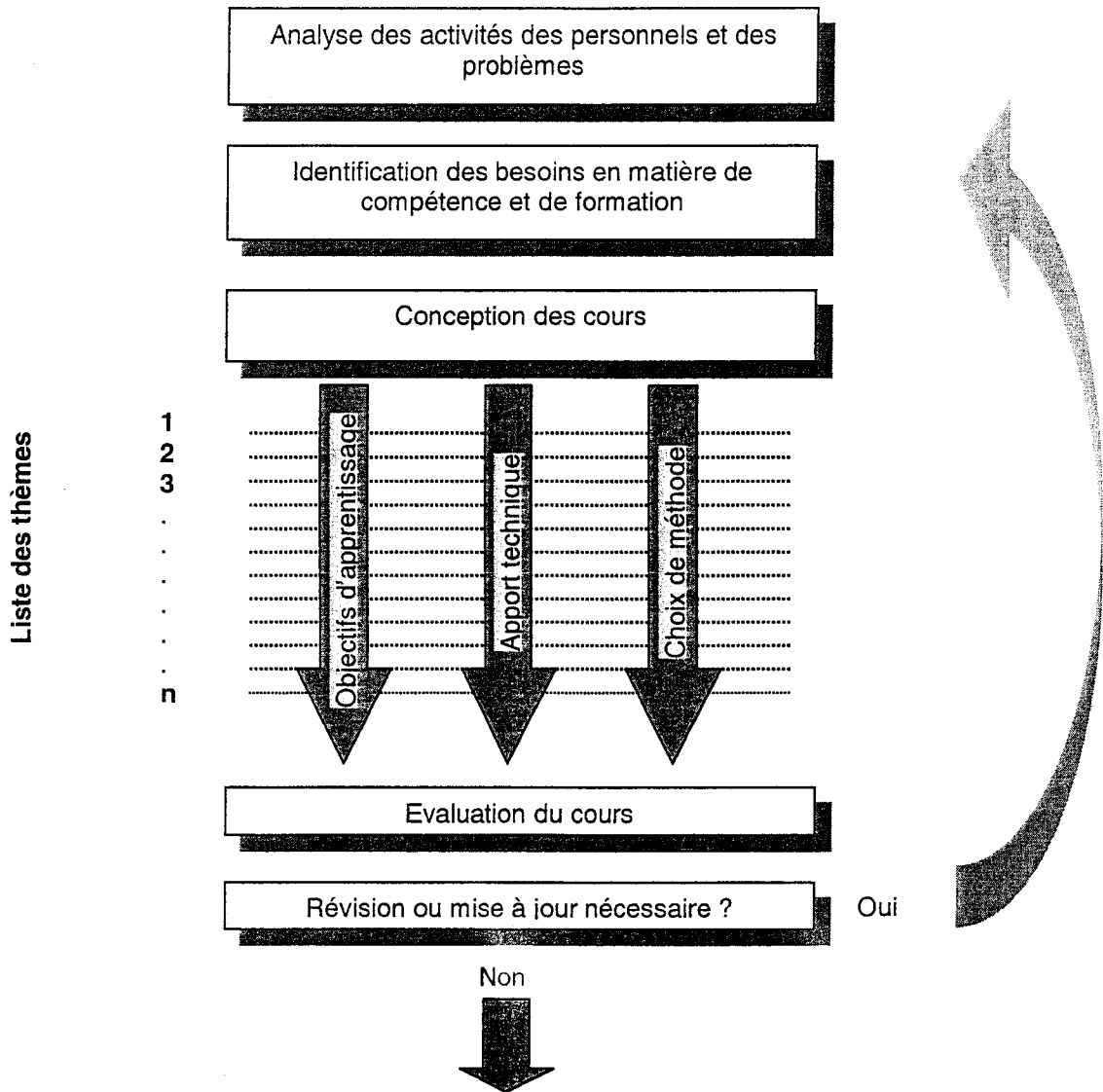
En ce qui concerne les thèmes qui seront à développer et à remettre aux formateurs, on puise en fonction des besoins dans les ressources (les savoirs techniques) d'experts et d'expertises des différentes divisions de la CNUCED et l'on construit avec eux des modules pédagogiques. Ces modules d'enseignement sont administrés et donc testés in situ dans un premier séminaire en présence des experts qui les ont conçus. Le test provoque des modifications et la validation du module qui peut être alors remis dans les mains des formateurs pour leur usage propre.

Le support est en principe un document papier ou électronique (CD-Rom) que le formateur peut utiliser selon les besoins.

Une version FAD (avec accès au site Web CNUCED dédié spécialisé) peut aussi en plus être construite si le thème s'y prête et si l'intérêt des destinataires est manifeste.

A toutes les phases du projet (jusqu'à l'écriture de certains modules) on associe les meilleurs stagiaires à qui l'on apporte la formation pédagogique et la pratique de l'outil NTIC pour en faire des formateurs locaux (et éventuellement plus tard des concepteurs de cours).

Figure 2 : Le modèle pédagogique



La méthode permet de dispenser une formation efficace répondant aux besoins professionnels des stagiaires. Conçue pour être dispensée par un grand nombre de formateurs, elle comprend en général un manuel destiné au participant et des directives précises destinées aux instructeurs ainsi que un ou plusieurs CD-Rom de façon à garantir une uniformité dans la qualité de l'enseignement tout en permettant aux formateurs d'adapter le cours au contexte local et d'intégrer les situations, les données, le droit ou les institutions locales dans les documents et les textes de formation.

La qualité de l'ensemble des cours élaborés à Genève doit être certifiée par l'équipe centrale d'appui sur les plans pédagogiques et techniques.

Les cours sont évalués et mis à jour pour s'assurer qu'ils restent pertinents dans le thème et pour le public visé.

On observe que le produit final est pédagogique et donc très différent de l'exposé technique initial des experts CNUCED qui l'ont inspiré. On évite l'écueil majeur que serait un simple « recyclage » du savoir des experts internationaux.

De ce choix fondamental découle également la démarche en deux étapes :

La Formation Directe

La formation directe transmet les contenus et permet aussi l'identification des stagiaires susceptibles de devenir formateurs.

Cette identification intervient au cours des premiers modules, qui combinent formation en présence et à distance.

Le nombre de stagiaires formés atteint 228 en janvier 2003 et atteindra vraisemblablement 300 à la fin du projet en juin 2003.

La Formation de Formateurs

Pour être efficace la méthode TrainForTrade doit permettre de former des formateurs et de les conserver. La formation des formateurs insiste sur la pédagogie et renforce les contenus. Les formateurs non seulement apprennent à enseigner mais aussi à concevoir et rédiger des documents sur les contenus et des modules entiers d'enseignement y compris sous leur forme FAD.

Cette formation, complexe, est effectuée le plus souvent en présentiel.

Deux séminaires régionaux de formation de formateurs auront réuni les 28 formateurs environ qui seront formés en fin de projet.

Deux modules, dans le domaine de la concurrence, sont en cours d'écriture (et partiellement opérationnels) par des formateurs régionaux (secteur informel et adaptation au cadre communautaire de l'UEMOA).

2.3.2. La Mise au point d'un système d'évaluation (contrôle des connaissances)

Un système de sélection des candidats avant formation est en place et l'attribution du stage est décidée conjointement par la CNUCED et par le pays bénéficiaire.

Les conditions de participation sont d'une part une formation initiale Bac+2 +3 voire +4, souvent complétée par une ou plusieurs expériences étrangères. Le cas type est celui d'une maîtrise d'économie ou de droit augmentée d'un cursus de spécialité à l'ENA du pays considéré. L'expérience professionnelle est souvent d'une vingtaine d'année, le plus souvent en administration des ministères économiques. Les niveaux des responsabilités exercées sont élevés. L'âge moyen des candidats se situe autour de 52 ans et rarement en dessous de 46 ans, ce qui correspond à un niveau souvent élevé dans la hiérarchie. En ce qui concerne les instructeurs, et à en juger par les entretiens, les cursus universitaires et les carrières, ils sont brillants, ce qui est rendu nécessaire par la qualité des stagiaires, qui a aussi amené le projet à supprimer de ses outils de sélection le test de connaissance préalable à l'admission. Le projet a fait preuve d'une bonne sensibilisation à la question de la parité: les femmes, sélectionnées sur les mêmes critères que leurs collègues masculins, sont présentes en nombre dans le projet. De plus elles sont aussi présentes jusqu'au niveau de responsabilité d'animateur du comité pédagogique ou de comité de facilitation.

Un système d'évaluation après formation a été mis au point et est systématiquement utilisé. Il est basé

- D'une part sur l'évaluation des connaissances et des niveaux de participation des stagiaires au vu des historiques de forum et des tests de contrôle des connaissances. Cette évaluation sert à la sélection vers le statut d'instructeur et elle est effectuée par les responsables du projet.
- D'autre part sur un questionnaire de satisfaction distribué et rempli systématiquement à l'issue des séances de formation. Ce questionnaire porte sur l'opinion que se sont faite les stagiaires sur le fonctionnement de chaque module, ses qualités et ses défauts. Ce test sert à l'adaptation des matériels et des contenus d'enseignement ou à la création de nouveaux supports le cas échéant.
- Enfin sur les effets et les conséquences à terme sur les stagiaires et leur environnement de la formation reçue en termes de modification du comportement, de perception, d'avenir professionnel tant du point de vue du stagiaire que de son administration (supérieur hiérarchique).

Des attestations de participation aux séminaires sont remises aux participants en guise de sanction des connaissances acquises.

2.4. La Formation à Distance

Reléguée dans le document de projet à la toute dernière phrase décrivant la dernière activité de projet, la formation à distance, conçue à l'origine comme un outil complémentaire au renforcement des capacités de formation et de développement de la coopération régionale. Elle est devenue un des éléments porteurs du projet⁷. L'état des lieux tant sur le plan des techniques, des équipements, que des savoir-faire pays par pays pouvait à juste titre justifier la modestie ou/et la prudence dans les promesses du projet à ce sujet.

De fait la FAD semble ne pas avoir été préparée dans les budgets du projet qui ne comportent aucune ligne de dépense d'équipement. Les accords de partenariat entre les autorités nationales en charge du commerce et les réseaux RESAFAD ayant été systématiquement encouragés.

Techniquement on distingue dans la FAD de TrainForTrade les outils suivants :

- 1) Outils de la classe virtuelle : Chat / exposé / forum / e-mail / agenda
- 2) Outils de gestion administrative : Inscriptions, gestion des séminaires virtuels, gestion des évaluations sommatives et éventuellement certificatives, gestion des résultats des étudiants.
- 3) Outils de suivi pédagogique : Relevé des interactions entre apprenants dans les séminaires virtuels, évaluations formatives - formatrices c'est-à-dire rétro - actions enseignants - apprenants.
- 4) Outils de gestion de contenus. Création des cours et découpage en modules. Commencement de rédaction d'articles de magazines et de revue en ligne, page d'accueil
- 5) Outils de recherche d'informations. Utilisation des moteurs de recherche intelligents /Utilisation du Web sémantique
- 6) Outils de profilage des apprenants : bilan de compétences, mise en adéquation possible des contenus de formation avec un plan de formation.
- 7) Outils de simulation, études de cas en groupe.

La formation à la FAD est transversale puisqu'elle est utilisée dès les premières heures de formation par tous et fait plus tard l'objet d'une formation spécifique pour les futurs instructeurs identifiés sur leurs potentialités.

Elle a lieu à titre de « mise à niveau » permanente de tous les enseignements.

Elle commence par la familiarisation avec le dessin des écrans et le plan des sites avec lesquels les stagiaires sont connectés. Elle va jusqu'à l'intervention physique dans le cas de certains incidents mineurs.

Elle conduit le plus souvent et très rapidement à l'adoption des nouvelles habitudes de la communication Internet (consultation des e-mails, utilisation moteurs de recherche, etc...)

Et enfin --et surtout-- elle crée des liens entre les acteurs au niveau sous-régional pendant les séances de formation qui utilisent systématiquement tous les outils de dialogue du « net » (forum, chat ; mails etc..)

On soulignera à nouveau ici qu'il a été livré plus qu'il n'a été promis puisque la FAD n'était pas proposée à titre systématique dans le document de projet. C'est son succès même qui incite à envisager les bénéfices encore plus larges à tirer d'une généralisation éventuelle (UEMOA).

2.4.1. Le tutorat à distance

Dans le domaine de la Formation continue le succès de la FAD pourrait n'en être qu'à son tout premier stade. On peut en effet imaginer de façon réaliste dans un temps rapproché les variantes ou les progrès suivants de l'actuelle Formation continue A Distance (FCAD). Il s'agirait de :

- o *l'Auto formation continue* : les stagiaires ne travaillent plus simplement pendant le stage proprement dit mais reviennent d'eux-mêmes « hors calendrier » sur les documents, leurs PCs, leur propre environnement de travail pour fouiller les sujets abordés.

⁷ Entre temps, en janvier 2001, la section du Développement des Ressources Humaines a élaboré la "Stratégie de la CNUCED dans le domaine de la FAD". Ce projet a été l'un des premiers terrains d'application de cette nouvelle stratégie.

- *l'Auto formation continue à distance* qui n'est plus qu'une question de moyens matériels (modestes à l'échelle d'un ministère ou d'un projet de coopération plus ambitieux et éventuellement d'un centre logistique existant).
- Le tutorat à distance, le stagiaire postant ses requêtes ou ses réponses à un instructeur local, sous-régional ou international qui est averti par message e-mail de la demande et qui peut donc soit répondre immédiatement soit répondre en différé à des questions regroupées. La recherche bibliographique sur le net ou en centre de documentation classique est un exemple type d'utilisation à envisager dans ce contexte. Le forum déjà actuellement en place dans la FAD de TrainForTrade dans le projet a tous les traits d'un tutorat à distance. Il lui manque seulement d'être plus personnalisé et plus formalisé. Il lui manque également de permettre l'accès soit à un tuteur personnellement en charge et nommément désigné soit à une équipe de tuteurs lorsque le besoin s'en fait sentir (la situation est particulièrement sensible dans le cas des tuteurs-instructeurs régionaux dont on peut imaginer que l'un puisse compléter la réponse des autres).

On voit donc bien quel modèle se profile à partir d'une pratique qui a bien réussi et qu'on ne peut que recommander.

2.5. La capacité à rediffuser et la pertinence des sujets

2.5.1. La capacité à rediffuser

La réussite de TrainForTrade est essentiellement liée au processus de dissémination des savoirs. Le processus doit s'installer avec l'aide du projet mais il doit pouvoir se reproduire sans lui. D'où l'importance qui a été accordée aux agents de la dissémination, c'est-à-dire aux formateurs.

Mais les formateurs se retrouveraient localement devant une difficulté considérable s'ils avaient à préparer leurs cours ex-nihilo. Le projet prend tout cet aspect du processus en charge. Tous les supports nécessaires aux formateurs sont produits et fournis par le projet. La démarche pédagogique qui aboutit à la création de ces supports est décrite ci-dessus.

2.5.2. Les thèmes, le public visé.

Tous les cours annoncés par le projet ont été produits. Le document de projet énumère initialement des thèmes de « politiques » du commerce, du commerce international, du commerce et de l'environnement etc...), et ciblent donc plutôt les hauts fonctionnaires. Mais les cadres du secteur privé (CCI) et de la société civile sont aussi désignés dans les Comités Pédagogiques.

Certains cours comme par exemple « financement du commerce international » réclamé par la CCI de Cotonou et qui n'étaient pas prévu initialement dans le projet ont pu être mis en place très rapidement. D'autres, peut être plus difficiles à mettre au point pédagogiquement parlant, ont demandé plus de temps (modélisation). Les entretiens avec les porteurs (politiques) locaux du projet ainsi qu'avec les stagiaires eux-mêmes indiquent que les thèmes sont bien adaptés aux préoccupations des départements concernés et que les publics se sentent concernés par ces thèmes dans leur travail quotidien.

Les thèmes de la concurrence, de l'environnement, du transport multimodal, à en juger par le nombre de rediffusions, ont eu plus de succès et de résonance que « l'analyse des effets de politique de commerce international à l'aide d'un modèle global » plus économétrique.

Enfin des mises à jour sont déjà en cours de distribution. De nouveaux modules (adoption de la législation communautaire UEMOA, secteur informel) sont soit achevés soit en cours d'achèvement. Les deux cours (promotion des investissements et financement du commerce extérieur) conçus hors programme initial montrent que le projet est souple et qu'il est capable de se diversifier à la demande et de devenir attractif pour les entreprises.

Les besoins de formation et les contraintes spécifiques des 3 pays cibles paraissent bien identifiés. Les objectifs sont pertinents avec les besoins et les priorités et reflètent bien l'actualité du commerce interne ou international tel qu'il est vécu par les stagiaires acteurs.⁸
On ajoutera que le projet contribue effectivement au dialogue « Administration – Entreprises »

2.6. La coopération régionale

Au niveau régional, il n'y a pas un véritable comité de pilotage structuré institutionnellement mais une coordination informelle entre coordinateurs nationaux qui se connaissent et se rencontrent régulièrement. La CNUCED et l'UEMOA y sont également représentés, des représentants de la France (donateur du projet), ainsi que d'autres organisations internationales (UE).

Cette coordination est en particulier nécessaire lorsqu'il s'agit de mettre au point les FAD qui sont systématiquement supra nationales. En effet les propositions et l'arbitrage sur les contenus des enseignements, les dates de cours, les intervenants nationaux, régionaux ou internationaux dépendent étroitement d'une coordination de ce forum.

Cette coordination fonctionne également comme unité de pilotage du projet. Elle décide des séminaires supranationaux de formateurs par exemple qui sont une des facettes essentielles du projet et fait le point régulièrement sur son état d'avancement (réunion dite « tripartite »).

Une extension du projet (UEMOA, CEDEAO, CEMAC etc.) conduirait naturellement à une formalisation des relations entre les coordinateurs nationaux et à un renforcement très utile de l'enracinement régional de l'autorité de projet.

⁸ Un stagiaire du Bénin revenait de la session AGOA African Growth Opportunity Act, Un autre participe aux négociations et aux études du TEC commun UEMOA-CEDEAO, un troisième travail sur le mandat commun des états en faveur de l'UEMOA pour participer à des réunions de travail à l'OMC, etc...

3. EVALUATION

Le projet spécifique Bénin, Burkina-Faso, Mali a sans doute bénéficié des expériences et de la notoriété de l'environnement TrainForTrade, mais ses caractéristiques sont à la fois beaucoup plus modestes en taille, et beaucoup plus précises tant dans les objectifs que dans la conception, la réalisation et les résultats. D'une certaine façon il faut aussi souligner la dimension innovante du projet, liée aux évolutions récentes du commerce et aux nouveaux outils de formation.

3.1. Pertinence et cohérence

3.1.1. L'agenda international et les priorités des pays bénéficiaires

On entend par pertinence le caractère approprié des objectifs du projet par rapport aux problèmes réels, aux besoins et priorités des groupes cibles et bénéficiaires envisagés, ainsi que par rapport à l'environnement physique et politique dans lequel le projet est mis en œuvre.

De ce point de vue les *thèmes* prioritaires du projet concordent parfaitement avec ceux définis dans le cadre des règles de l'OMC et du commerce international pour les pays bénéficiaires.

La plupart des thèmes abordés dans la Déclaration de Doha (4^e session de la Conférence Ministérielle de l'OMC), doit faire l'objet de négociations; d'autres travaux portent sur des mesures relatives à la "mise en œuvre", ou consistent à faire des analyses ou à assurer le suivi.

La CNUCED a, dans son mandat, la responsabilité de former des négociateurs et autres responsables publics dans de nombreux thèmes issus de cette liste, notamment:

- Liens entre commerce et investissement
- Interaction du commerce et de la politique de la concurrence
- Facilitation des échanges
- Commerce et environnement
- Commerce électronique
- Coopération technique et renforcement des capacités

Les divisions et programmes chargés de ces questions au sein du secrétariat de la CNUCED travaillent en collaboration avec le programme TrainForTrade pour la conception et la diffusion - présentiel et formation à distance - de matériels pédagogiques correspondants à ces thèmes. Dans le cadre de projets de coopération technique, ces thèmes font l'objet également de recommandations post-formation visant à renforcer les capacités locales et générer des changements opérationnels ou légaux dans les pays bénéficiaires.

Le projet TrainForTrade "Bénin, Burkina-Faso et Mali" a permis d'apporter une réponse à trois des thèmes entrant dans le cadre des compétences de la CNUCED (« liens entre commerce et investissement », « Interaction du commerce et de la politique de la concurrence », « Commerce et environnement »). Le projet a permis de surcroît de combiner ces thèmes avec celui de la coopération technique et le renforcement des capacités, prévu également dans le cadre de la Déclaration de Doha.

La prise en compte par le projet de ces thèmes, jugés prioritaires par les pays bénéficiaires dans le cadre des prochaines échéances internationales en matière de commerce international, permet de situer les objectifs du projet au centre des priorités du commerce international actuel.

Ceci est confirmé dans les entretiens et les réponses au questionnaire qui montrent que tous les groupes ciblés jugent les contenus d'enseignement pertinents.

3.1.2. Intérêt de l'application de la méthodologie

Du point de vue de la *méthodologie* TrainForTrade, les responsables nationaux en charge du commerce international se déclarent convaincus de l'intérêt

- non seulement du renforcement de leurs capacités de formation
- mais aussi de la présence du projet au cœur des comités nationaux de suivi
- ainsi que des échanges et des synergies de moyens (formateurs) avec leurs homologues des pays de la sous région.

Du point de vue de la *démarche et des outils pédagogiques* les responsables nationaux disposent d'un outil complet capable à la fois de créer des cours et de les diffuser ou rediffuser grâce à des formateurs et aux supports. La FAD est un succès reconnu et constitue une bonne réponse à la dispersion géographique des groupes ciblés et à la fragmentation du temps dont ils disposent. Le maintien des cadres pédagogiques classiques en parallèle pour certaines activités ou certains thèmes est judicieux.

3.1.3. Relation entre le contenu du matériel de formation et les situations spécifiques

Trois études programmées dans le cadre de « Commerce et Environnement » ont été produites ainsi qu'un guide pour les exportateurs, hébergé sur un site Web accessible. Ces documents visent à aider les entreprises des 3 pays à identifier leurs atouts sur les grands marchés occidentaux (UE)

Par ailleurs trois études de filières et une synthèse dans le cadre du « Transport Multimodal » ont été produites qui permettent d'identifier les problèmes de logistique qui grèvent les activités des opérateurs privés actifs d'un pays à l'autre ou à l'exportation (corridors de transit).

Ces études ont servi de base pour l'adaptation des cours correspondants aux situations spécifiques de chaque pays bénéficiaire. Des études de cas et des exercices ainsi adaptés complètent le matériel pédagogique.

3.1.4. La capacité d'adaptation du projet au changement en cours d'exécution

Les comités pédagogiques nationaux (indispensables dès le démarrage du projet) ont pu, après un certain nombre d'atermoiements et de pressions, se mettre en place et fonctionner correctement.

Les comités de suivis/facilitation avaient été conçus par le projet de façon un peu artificielle. En pratique les bénéficiaires responsables de cette activité ont réinvesti ou parfois fait revivre des structures anciennes faisant la preuve à la fois de leur réalisme et de la pertinence de l'idée du projet.

La capacité des équipes du projet à produire des modules pédagogiques non prévus au départ en direction du secteur privé a été démontrée.

La capacité de produire un module sur le secteur informel prouve également la capacité à s'adapter à un thème très spécifique des PVD, surtout si l'on sait que le module a été conçu et écrit par un formateur local issu du projet.

La mise à jour de certains modules (concurrence) a été effectuée. Elle avait été rendue nécessaire par la mise en vigueur (janvier 2003) de la réglementation communautaire UEMOA. Ceci démontre une flexibilité positive.

Quant à la formation à distance (FAD), qui n'était pas proposée explicitement dans le document de projet, elle s'est révélée un élément à valeur ajoutée et une approche novatrice qui devrait devenir un modèle de bonne pratique. C'est un instrument de flexibilité et en même temps une preuve d'adaptation positive du projet aux évolutions des méthodes du secteur de la formation.

Enfin on observera que les difficultés financières des départements bénéficiaires pour contribuer aux dépenses du projet ont pu être surmontées : les actions de formation, malgré des obstacles logistiques, ont eu lieu au-delà même des prévisions initiales du projet.

3.1.5. Complément d'information et documentations sur les thèmes de cours

Un matériel pédagogique complet est remis à chaque session aux stagiaires. Les formateurs régionaux reçoivent en plus l'ensemble des supports didactiques complémentaires (CD roms, guide de l'instructeur, test, études de cas, transparents, etc.).

Au cours de chaque séminaire, des documents ou supports techniques/économiques sont remis par les experts de la CNUCED en fonction des thèmes abordés.

Les stagiaires ont de plus accès à différents sites Internet qui permettent de communiquer une information actualisée sur ces sujets (sites de la CNUCED et de l'OMC).

3.1.6. Aptitude des formateurs à rediffuser

Un total de 15 formateurs a été formé à la date de l'évaluation. Sur la base, et avec l'appui du matériel pédagogique conçu, ils ont été à même de rediffuser 5 séminaires de façon autonome. Fait remarquable, trois formateurs de ces pays d'Afrique de l'Ouest ont animé un séminaire de la CNUCED organisé au Gabon sur le thème de la concurrence.

En conclusion, le concept du projet lui-même est bien articulé. Les besoins sont correctement identifiés, et les objectifs spécifiques et généraux du projet bien formulés. Les moyens et les actions imaginées sont adaptés aux objectifs immédiats et à terme. Ils sont susceptibles de fournir les résultats escomptés.

3.2. Efficacité de la Formation (directe, formateurs, à distance)

On entend par efficacité la mesure dans laquelle les résultats ont contribué aux objectifs, c'est à dire au développement des capacités de formation au commerce international, au suivi et à la mise en œuvre de mesures institutionnelles et structurelles, et au développement de la coopération régionale entre les responsables nationaux. On évaluera également le degré d'appropriation de la démarche de la part des pays bénéficiaires, à la fois dans la formation traditionnelle et à distance et on estimera le rapport coût/bénéfices du programme. L'efficacité prend en compte la mesure dans laquelle les hypothèses sous-jacentes ont affecté les réalisations du projet.

L'efficacité du projet devrait donc être jugée en fonction des critères suivants :

3.2.1. Formations réalisées

Le projet avait prévu la formation de 100 stagiaires par an dans les différents thèmes identifiés. Les résultats confirment les prévisions initiales.

Par les thèmes, et en conformité avec le mandat de la CNUCED, le projet privilégie la formation de la haute fonction publique des ministères économiques. En outre, les comités pédagogiques sont tous logés dans les administrations chargées du commerce. Il faut souligner que, dans le cadre de TrainForTrade, a priori tous les thèmes de formation sont possibles pour autant que la méthodologie soit respectée et qu'ils restent dans le cadre du mandat de la CNUCED.

Le calendrier de diffusion est défini conjointement entre la CNUCED et les pays bénéficiaires une fois par an, lors de la réunion tripartite de coordination du projet à laquelle participe également le bailleur de fond. Les activités inscrites dans les deux Plans d'actions annuels (2001-2002 et 2002-2003) ainsi décidés ont été pour la presque totalité complètement réalisées, même si avec un léger décalage vis-à-vis du planning initialement prévu.

Sur cette base, 228 stagiaires ont été formés à la date de l'évaluation et ils seront probablement 300 à la fin du projet en juin 2003. 15 formateurs (vraisemblablement 28 au mois de juin), regroupés en équipes thématiques régionales ("concurrence", "commerce et environnement", "transport multimodal", etc.) rediffusent régulièrement, à différents degrés d'autonomie, les cours régionaux.

3.2.2. L'appropriation, l'évaluation et l'utilité des connaissances

Le contrôle des connaissances

Un contrôle des connaissances acquises est organisé pour chaque séminaire par le projet lui-même. Sur cette base des personnalités susceptibles de devenir formateurs sont également identifiées.

Dans le cadre des formations TrainForTrade, le critère de réussite est que 80% des connaissances aient été acquises par 80% des stagiaires. Les sondages effectués par l'évaluateur dans ces mêmes documents indiquent que l'appropriation du contenu de la formation par les apprenants est bonne. La logique de sélection des meilleurs pour la formation des formateurs est de plus facile à suivre depuis le stade de la sélection jusqu'au contrôle final. De ce point de vue le projet a bien fonctionné.

On rappellera également ici que les stagiaires évaluent également leur formation après chaque module et à en juger par les questionnaires leur satisfaction est unanime. Si la formation est critiquée c'est surtout parce qu'elle trop brève.

L'utilité immédiate et à terme des connaissances

L'évaluateur a cherché à évaluer l'utilité à terme de la formation et a construit un questionnaire ad hoc. Trois groupes de questions ont été élaborés portant respectivement sur l'utilité au quotidien, l'utilité du point de vue du dialogue administration-entreprises et l'utilité en terme de mobilité des carrières. Le questionnaire (voir annexe) a été associé à tous les entretiens de l'évaluateur et une version « supérieur hiérarchique » a été utilisée le cas échéant.

Sur toutes les questions concernant l'utilité directe, il a été facile de se convaincre que les thèmes de formation étaient bien adaptés à la culture, aux préoccupations et à l'actualité des stagiaires et des départements concernés. Non seulement les thèmes politiques de concurrence ou de commerce international mais également d'environnement et d'économétrie ont été réutilisés immédiatement dans les discussions mais également dans certains textes des départements concernés. Les répondants sont presque unanimes pour donner à ce point la note maximum.

Dans les questions portant sur le dialogue administration-entreprises, que la formation visait à faciliter, la notation est aussi statistiquement très favorable, pour autant que la question trouve un écho chez le stagiaire, ce qui varie considérablement en fonction de son implantation professionnelle⁹. On retiendra donc que là encore la formation peut être considérée comme ayant atteint ses objectifs.

En ce qui concerne la mobilité professionnelle, le questionnaire cherchait à évaluer la nouvelle visibilité acquise par le stagiaire du fait de ses nouvelles connaissances. Tant les supérieurs que les collègues, tous ont parfaitement perçu et souvent utilisé les nouvelles compétences du stagiaire et ce point a été noté maximum par les répondants. Par contre il faut constater que la tentative d'évaluer l'effet de la formation sur les carrières des stagiaires n'était pas pertinente d'une part parce que le changement de fonction ou de poste est improbable à si brève échéance (le projet n'est même pas encore terminé) mais d'autre part surtout parce que c'est l'activité actuelle du stagiaire qui a déterminé sa désignation. Compte tenu du faible nombre d'agents concernés par le thème, la mobilité signifierait la perte des nouveaux savoirs du stagiaire pour le département où il travaille. En d'autres termes l'impossibilité de répondre manifestée par les répondants démontre d'une certaine façon à nouveau le bien fondé de leur sélection pour le/les séminaires auxquels ils ont été assignés ou qu'ils ont choisi.

⁹ Tous les stagiaires, en fonction de leur implantation professionnelle, ne se sentaient cependant pas concernés par exemple par la notion d'accueil des entreprises (entendue au sens de réceptivité au point de vue des entreprises).

3.2.3. Les supports

La méthodologie TrainForTrade prévoit une série de supports, soit en formation traditionnelle qu'en formation à distance, pour accompagner les futurs formateurs dans leur rôle et assurer en même temps le standard de qualité nécessaire à la diffusion d'un cours CNUCED.

Le matériel pédagogique développé pour chaque cours est composé de certains éléments:

- le manuel du stagiaire, un guide de référence qui est donné aux stagiaires au début de la formation,
- le guide de l'instructeur, un guide spécifiquement conçu et destiné aux instructeurs pour une diffusion "normalisée" de la formation. Les instructeurs sont accompagnés par cet outil qui indique les temps de diffusions pour chaque module, les transparents et les supports audio-visuels à utiliser, les questions, les exercices, les temps de discussion et de débat;
- les supports audio-visuels (présentations power point, films thématiques, vidéos, etc.)
- les exercices, simulations, études de cas spécifiquement adaptés aux situations locales.

Pour la formation à distance sont utilisés les mêmes types de supports adaptés à ce type de diffusion en conjonction avec des outils complémentaires, tels que les CD-Rom et l'accès à la plate-forme centrale du projet à Genève par l'intermédiaire de l'Internet.

Compte tenu du fait que le support de cours sont destinés aux stagiaires, quelques observations sont à faire :

- o Un souhait entendu fréquemment porte sur la reproduction et la distribution généralisée des CD-Rom à tous les participants et non plus aux seuls formateurs et au point focal. En d'autres termes, même si le document papier est toujours réclamé et même s'il est moins cher que le cd il a une image dévaluée face aux capacités de stockage et au prix du CD-Rom. Mais la demande de cd est surtout insistante lorsque le séminaire a eu lieu en FAD (en transmission directe par opposition au cd qui permet une écoute en différé)¹⁰. Le texte parlé subit alors des micro-coupures qui gênent l'écoute et la compréhension¹⁰. On veut alors ré-écouter ou re-visionner par exemple pour préparer la séance suivante.
- o La mise à jour par téléchargement des contenus de formation tant sur le plan technique que pédagogique est sans aucun doute un point fort du projet TrainForTrade. L'activité de mise à jour permanente de l'information incite à la consultation bien après l'époque de la formation.

3.3. **Efficienc**e

C'est le fait que les résultats aient été atteints à des coûts raisonnables. On entend par efficience d'une part la mesure dans laquelle les moyens et les activités ont été convertis en résultats, et d'autre part la qualité des résultats atteints.

Le retard pris dans la réalisation initiale du projet est sans doute le défaut le plus visible et le plus facile à relever en terme d'efficience. Sans doute les contreparties nationales sont-elles largement responsables des retards. En effet les départements ministériels ne se sont pas toujours révélés capables de mobiliser les modestes sommes pour payer les déplacements de leurs stagiaires ou même les petites dépenses de réception liées à l'organisation de certains séminaires à fortiori les dépenses d'investissement liées au « centre logistique ». On a conçu le projet sur l'hypothèse sous-jacente que des fonds étaient à la disposition des coordinateurs nationaux, comme « en attente » par la simple vertu de la signature des ministres des pays bénéficiaires à l'accord de coopération. Ni les ministres et encore moins leurs directeurs de ministères n'ont trouvé l'argent nécessaire. L'expérience a montré que l'hypothèse était illusoire.¹¹ Il s'agit d'un « déficit de capacité » caractérisé des pays

¹⁰ Un problème technique qui provient non pas de la technologie Internet ou des télécommunications supposées déficientes des pays mais des « rafraîchissements » c'est-à-dire en fait des interruptions imposées par le serveur de Genève pour se protéger d'éventuelles intrusions. Le même problème se retrouve dans les « chat ».

¹¹ Ceci était prévisible lorsque l'on constate que ces pays ne sont pas toujours capables d'assurer la simple maintenance de (l'énorme) photocopieuse (flambante neuve et inutilisée) offerte récemment par un donateur.

bénéficiaires qui doit conduire à re-examiner le principe, les modalités et la mise en oeuvre de la contribution si l'on veut s'assurer d'une gestion locale efficace du projet¹².

Il n'en reste pas moins que même si les réalisations du projet ont pris du retard elles correspondent aux objectifs annoncés en termes de moyens, d'activité et de résultats. Il reste donc à juger de l'efficacité du projet en fonction des critères de coût.

Du point de vue financier le financement de la France s'élève à Euro 457.347 et porte sur la réalisation du projet. La Belgique et la Norvège ont financé la conception du matériel pédagogique. Le principe d'un certain partage des coûts (activités engagées sur place) avec les pays bénéficiaires est gage de l'appropriation des résultats du projet. La CNUCED apporte le soutien pédagogique et la coordination de projet ainsi que l'expertise technique proprement dite.

A titre estimatif le projet aura dépensé un montant d'environ :

- Euro 1.500 pour former un stagiaire ou un instructeur
- Euro 40 par heure et par Stagiaire (40 heures en moyenne par stagiaire)
- Euro 900 pour 1 heure d'enseignement collectif (520 heures directes ou à distance)

Il s'agit de coûts unitaires faibles¹³.

Du point de vue des méthodes de diffusion et des moyens d'apprentissage on distinguera entre

- La distribution de documents de référence ou de documentation éventuellement électronique. On retrouve les CD-Rom de la banque mondiale de l'US-Aid ou de l'OMC. Ce sont des conférences filmées vivantes mais reçues passivement ou contenant parfois des séquences interactives mais préprogrammées c'est-à-dire où les questions et les réponses sont anticipées et figées. On trouve dans tous les départements ministériels visités nombre de ces CD-Rom de formation sur de nombreux sujets du commerce ou de la diplomatie commerciale internationale. Ces CD-Rom sont d'ailleurs en anglais (diffusés gratuitement par le CCI pour les PMA). Ils sont parfois anciens (plus de 5 ans). Les mêmes sujets se retrouvent en ligne sur le site de vulgarisation et de promotion de l'OMC.
- La formation participative c'est à dire inter-active soit :
 - Du type cours de l'Institut de Formation de l'OMC délivrés en présentiel à Genève (gratuitement pour les PMA). Les stagiaires viennent à Genève suivre les cours avec les frais de voyage et d'hébergement qui en découlent. Un site de vulgarisation et de promotion est accessible avec de nombreux documents téléchargeables. L'alternative est d'envoyer dans le pays bénéficiaire des experts internationaux avec les mêmes sortes de coûts que précédemment.
 - Soit à distance. Et dans la formation à distance on trouve :
 - l'enseignement à distance traditionnel (courrier).
 - la FAD ou télé-enseignement à distance type TrainForTrade

¹² indépendamment des problèmes évoqués plus haut de gestion et de pérennité du projet, la discussion peut porter sur l'opportunité de financer à titre de sous-produit du développement des Ressources Humaines la modernisation bureautique et réseaux (NTIC) des administrations publiques des PVD. Leur pauvreté en matériels et en savoir-faire est immense. Dans une perspective volontariste on pourrait donc estimer nécessaire que les projets de coopération prévoient systématiquement des dotations en équipement (de façon à rattraper le secteur privé). Mais ceci renvoie à la question de l'efficacité et de la motivation de ces mêmes administrations publiques en matière de développement.

¹³ A titre de comparaison, la CNUCED organise des séminaires sur le thème « Training Course On Key Issues On The International Economic Agenda » (Para 166 of the UNCTAD X Plan of Action) destinés aux pays en développement. En 2001, le coût du séminaire organisé à Genève et à Turin a été de 5.742,44 USD par stagiaire des pays en développement. A cela s'est ajouté, pour les six participants ressortissants de pays les moins avancés, le coût du voyage pour se rendre au séminaire (en moyenne 4.609,57 USD par participant).

- la vidéo-conférence. Ainsi à Cotonou des cours ont été dispensés depuis Genève par vidéo-conférence par le projet JITAP. Les participants, stagiaires ou instructeurs, sont intervenus alternativement en direct sur un écran au fur et à mesure de son déroulement. Le souvenir de ces séances a frappé les esprits. Le centre, permanent, est financé par la Banque Mondiale et disponible contre paiement (à Euro 4.600 la séance d'une heure, le coût est prohibitif). Outre son coût excessif, la vidéo-conférence ne peut être personnalisée.

Le simple recensement ci-dessus montre que la discussion sur l'efficacité du projet TrainForTrade est une discussion traditionnelle sur le couple prix/produit (ou utilité/coût). La formation de formateurs locaux et la FAD sont les deux éléments essentiels de la discussion :

- Les formateurs locaux sont un vecteur de diffusion beaucoup moins cher et beaucoup plus adapté à la culture des pays ciblés que les experts internationaux. Leur identification ne coûte pas plus cher que leur formation elle-même et les outils que le projet TrainForTrade met à leur disposition sont garants de la qualité de leur prestation.
- La FAD et la dynamique de groupe : la FAD est non seulement interactive mais elle peut être personnalisée c'est-à-dire construite sur mesure grâce au formateur (futur tuteur). On notera néanmoins que la présence physique des stagiaires dans un lieu commun est requise pour permettre la dynamique de groupe et la motivation des stagiaires.

Mais surtout on observera que la FAD:

- peut intégrer le dialogue parlé (et même à court terme l'image) avec l'équipement standard d'un PC (carte son en série et micro ou Webcam intégrée)
- dans sa forme écrite actuelle oblige le stagiaire au recul ce qui disparaît complètement dans la spontanéité parlée de la Vidéoconférence.
- oblige à l'activation aujourd'hui indispensable des techniques de l'Internet et stimule les stagiaires qui sont faibles dans ce registre (ce qui pénalise les administrations publiques)

En conclusion sur cette question on peut estimer que TrainForTrade a fonctionné sur un budget remarquablement modeste qui contraste avec les autres projets (y compris JITAP) rencontrés sur le terrain. Ce bon rapport qualité-prix est particulièrement évident si l'on observe les comparaisons envieuses des bénéficiaires avec l'utilisation beaucoup plus libre de fonds d'autres projets pour financer déplacements ou équipements.

3.4. Impact

On entend par impact l'effet du projet en particulier le renforcement des structures de commerce et de services des pays concernés.

La présente évaluation, bien qu'ex-post dans sa perspective, est réalisée à une époque où le projet n'est pas complètement terminé. L'évaluation de l'impact à terme et de la durabilité peut donc paraître prématurée. Néanmoins elle est assez largement prévisible.

L'impact du projet devrait donc être jugé en fonction des critères suivants :

3.4.1. Le renforcement des structures de commerce et de services.

Tant les interviews avec les experts de la CNUCED et de l'UEMOA qu'avec les directeurs de cabinet des différents ministères montrent une sensibilité nouvelle des participants aux dossiers OMC, commerce international, concurrence, environnement, analogue à celle que l'on a pu voir apparaître autour des dossiers d'ajustement structurel. La participation active et pertinente des pays bénéficiaires aux réunions sur le commerce international, par exemple à la session de l'AGOA (île Maurice) ou aux rencontres UEMOA- CEDEAO à Dakar (études du TEC) a pu être vérifiée car elles coïncidaient chronologiquement avec l'évaluation : la qualité des intervenants ressortissants des pays participants a été remarquée et attribuée au projet TrainForTrade. En effet les délégués ont parfois été les bénéficiaires du projet (dans un cas, un formateur issu du projet).

On constate donc une meilleure compréhension des enjeux de l'internationalisation des échanges et donc une bonne contribution du projet à l'objectif principal déclaré.

3.4.2. Les autres effets du projet en terme de facteur de développement

En terme d'effets généraux de développement on ne manquera pas de relever l'effet spectaculaire de familiarisation avec les pratiques bureautiques et les NTIC induits par la mise en œuvre de la FAD. De la même façon l'interactivité de la FAD a rendu plus physiquement perceptible la proximité des participants des différents pays et a facilité les synergies.

Globalement l'objectif principal n'a rien perdu de sa pertinence initiale, tandis que le projet a contribué à une amélioration sensible de la capacité des pays concernés.

3.4.3. Les Projets ou programmes parallèles, avantages comparatifs

Pour en rester au niveau de l'impact du projet et de ses effets recherchés sur l'environnement socio-économique du pays il reste deux questions à se poser qui sont :

- d'une part celle de la « concurrence » entre les projets (multilatéraux ou bilatéraux) et les questions de coordination qui en résultent. Les projets en cours dans un pays donné ne se chevauchent-ils pas et ne font-ils pas double emploi ?
- d'autre part celle de l'avantage comparatif d'une organisation multilatérale (la CNUCED) pour exécuter le projet d'aide par rapport à un pays donateur agissant seul en bilatéral avec le pays bénéficiaire (problématique de la subsidiarité ou du « mieux disant »)

1 CONCURRENCE OU COMPLEMENTARITE ENTRE PROJETS

On fait souvent, dans les entretiens, des comparaisons avec des projets ou programmes présentés comme « concurrents », qu'ils soient passés ou en cours. On mentionne actuellement le programme du cadre intégré (Banque Mondiale) et le JITAP II ¹⁴. (CNUCED-OMC-CCI) qui est en cours de lancement dont les thèmes aux yeux des répondants appartiennent à la même « famille » de questions que ceux de TrainForTrade.

Dans le cas spécifique du JITAP, la question est d'autant plus pertinente que deux des trois pays bénéficiaires (Bénin et Burkina Faso) du projet TrainForTrade sont également bénéficiaires du projet JITAP. JITAP est un programme qui a été lancé dans les années 90 avec pour objectif de faciliter l'insertion des PMA dans le commerce international avec une approche intégrée. Il englobe également un volet formation qui n'est toutefois pas l'objectif principal de son assistance. L'approche choisie par JITAP et une approche pays pas pays.

¹⁴ **JITAP I** : Bénin, Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Ghana, Kenya, Tanzania, Tunisie, Uganda . **JITAP II**: les anciens pays + Malawi, Mali, Mauritanie, Mozambique, Senegal, Zambia, Botswana, Cameroun. Une procédure pour terminer l'aide aux anciens pays de Jitap I est prise en considération

Sur la base de ceux des éléments-clés on peut immédiatement remarquer la complémentarité, plutôt que la concurrence, des deux programmes. TrainForTrade a pour vocation spécifique la formation et le renforcement des capacités qui y est associé. De ce fait il dispose d'atouts reconnus en la matière, tels qu'une méthodologie rigoureuse en termes de standard de qualité, mais flexible en terme d'adaptation au contexte et priorités internationales, une capacité de rediffusion contrôlée ainsi qu'une compétence certaine en matière de formation à distance. Le volet formation est de surcroît strictement interconnecté avec des mesures complémentaires d'assistance technique clairement identifiées et sectoriellement limitées. De plus TrainForTrade a une approche en réseau et favorise les complémentarités des compétences Sud-Sud. Dans ce contexte ce programme favorise l'approche régionale complémentaire d'une prise en charge du programme par des instances d'intégration régionale, telles que l'UEMOA, la CEMAC ou la CEDEAO.

Il semble donc que la méthodologie, la démarche pédagogique, la pratique et le succès de la FAD ainsi que son coût placent TrainForTrade au-delà des comparaisons sinon des rivalités.

2 BILATERAL - MULTILATERAL

La question qui se pose ici est celle de l'avantage d'un projet « bi-multi » c'est-à-dire financé par un donateur, la France, et exécuté par une organisation multilatérale comme la CNUCED. On tentera d'énumérer les avantages comparatifs de la CNUCED en la matière et de montrer comment du point de vue de l'évaluateur, les avantages du multilatéral l'emportent sur une mise en œuvre purement bilatérale du projet.

- La CNUCED et ses experts sont à la source de la production d'études internationales, destinées aux pays en développement, sur le commerce, la concurrence, l'environnement etc..
- La CNUCED offre une synergie et une collaboration avec d'autres programmes d'assistance technique engagés par l'organisation.
- La vocation de la CNUCED dans le domaine de compétence considéré (commerce international, concurrence internationale etc..) s'adresse à plus d'une centaine de pays ce que ne fait pas traditionnellement une diplomatie bilatérale. La CNUCED offre donc un rapport coût/efficacité et une économie d'échelle potentielle indéniable en matière de coûts fixes relatifs à la production des matériels, des supports de diffusion, de l'acquisition des routines, des expériences et des techniques de FAD etc....
- Le poids politique de la CNUCED, qui est perçue comme impartial défenseur des pays en développement, en fait un partenaire idéal pour les former aux nouveautés du contexte international et expliciter et recommander les réformes rendues nécessaires par opposition au possible soupçon d'unilatéralisme à l'égard des puissances occidentales agissant en bilatéral
- La CNUCED est en mesure d'évaluer et de mobiliser les experts internationaux ou régionaux à l'échelle du globe à la différence d'un pays donateur unilatéral qui peut tendre à privilégier ses experts nationaux.
- La CNUCED a constitué et anime des réseaux d'experts locaux transnationaux sud-sud à l'image et en relation avec les réseaux occidentaux nord-nord (IGECLP, "Intergouvernemental Group of Experts on Competition Law and Policy") ce qui donne pérennité et durabilité à l'expertise (voir SAADEC/COMESA competition network)
- Enfin la CNUCED peut être l'opportunité d'un échange et de prise en compte de points de vue et d'expériences différentes, y compris celles des pays en développement.

3.5. Durabilité

On entend par durabilité la probabilité que les bénéfices produits par le projet continuent à être perçus une fois la contribution financière externe terminée

La durabilité du projet devrait donc être jugée en fonction des critères suivants :

3.5.1. Niveau d'implication de la partie nationale

Les points focaux sont la contrepartie nationale du projet et le lieu de leur implication pédagogique, institutionnelle et financière.

La dynamique des points focaux a été excellente tout aussi bien à Cotonou, Bamako et Ouagadougou sous les réserves émises précédemment au sujet de la contribution financière des Etats.

Il a peut être manqué au point focal de faire « la promotion » de chaque séminaire.

Globalement, les animateurs des points focaux ont été bien identifiés et ont bien joué leur rôle : les convocations des comités de pilotage, le pilotage des travaux, les initiatives de rediffusions nationales se font avec entrain et laissent à penser que leur action sera durable.

De plus toutes les parties prenantes désignées par le projet dans les comités de pilotage depuis les cabinets des ministères en charge du commerce jusqu'aux associations de consommateurs en passant par les CCI, les groupements d'exportateurs etc...ont aussi joué leur rôle de soutien institutionnel du projet.

3.5.2. Contribution du projet au renforcement des capacités et des institutions

Dans les trois pays, des comités de suivi (environnement) ou de facilitation (transport multimodal) devaient être mis en place pour faire suivre les séminaires de formation par des actions concrètes.

Le plus souvent les participants ont renvoyé cette activité du projet vers une structure nationale existante chargée des problèmes en question. Il s'est agi par exemple au Bénin du « Comité technique de protection de l'environnement » dépendant lui-même de l'Agence Béninoise de l'Environnement, ou bien pour les trois pays des « Comité des Chargeurs » qui traitent précisément des problématiques de logistique multimodale et dont la vocation est la facilitation c'est-à-dire le dialogue entre les parties prenantes du transport dans les pays.

Que tous les membres de telles instances n'aient pas participé à la formation TrainForTrade et donc n'aient pas la même conscience des problèmes posés n'était pas pour eux un problème dans la mesure où des rediffusions de la formation sont organisées en directions de leurs collègues « en retard ».

De ce point de vue le réalisme a prévalu.

3.5.3. La mixité du projet

Le recrutement des stagiaires femmes est systématique, et on ne constate pas de discrimination.

3.5.4. La capacité d'absorption des technologies (au plan humain et des infrastructures)

Du point de vue de la pédagogie, la FAD n'est pas en soi une nouveauté. En bonne théorie, la FAD s'appuie sur :

- o Un dispositif technique constitué d'une plate-forme, de plusieurs micro-ordinateurs et d'une ligne téléphonique avec accès internet.
- o Un dispositif pédagogique constitué d'un temps d'auto formation (hors séminaire) où le stagiaire est seul et où il prend connaissance et assimile la matière et d'un temps de regroupement (en séminaire) où les stagiaires se retrouvent physiquement pour échanger les questions entre eux ou avec le formateur sur place ou avec le ou les tuteurs à distance.
- o Un plan de formation pour les apprenants avec des objectifs, un contrat et une évaluation de la formation.

Malgré des améliorations encore nécessaires sur le plan pédagogique (notamment mise à disposition et prise de connaissance du matériel avant la formation), la FAD est déjà un succès pour les raisons suivantes :

- La communication en chat ou en forum oblige à écrire ¹⁵ et, comme toute écriture, oblige à collecter, élaborer et formaliser les idées. A ce titre la FAD est formatrice indépendamment du contenu.
- La « classe virtuelle » impose aux participants l'utilisation de ses outils (chat, exposé, forum, e-mail, agenda) qui sont aussi ceux de la communication moderne. La FAD oblige également les stagiaires à utiliser les outils de recherche d'informations comme les moteurs de recherche intelligents en ligne et la syntaxe du web.
- La FAD accroît considérablement la disponibilité et la mobilité ¹⁶ puisqu'elle permet la participation simultanée de groupes dispersés géographiquement et de leurs tuteurs ou formateurs.
- La facilité de lecture, de transport, de reproduction du CD-Rom est déterminante. La taille des documents même des plus gourmands en mémoire (illustrations power point ou animation real player) ne joue plus aucun rôle. De plus le CD-Rom peut remplacer la diffusion en cas d'interruption et fiabilise l'ensemble.
- Le téléchargement des mises à jour en provenance de la plate forme centrale de la CNUCED est simple.
- Les équipements sont économiques et familiers :
 - Quelques PC dont l'un équipé d'un modem et d'un graveur de cd
 - Une ligne téléphone et un modem
 - Un accès Internet
 - Un câblage entre les PC (Pas besoin de logiciel gestionnaire de réseau puisque le poste à poste est géré en natif à partir Windows 98).

Du point de vue de l'interactivité la FAD actuelle offre déjà maintenant deux avantages exceptionnels que l'on observe en assistant aux séances ou en lisant les relevés de forums et de chats :

- La FAD stimule les échanges entre participants (le chat pour la spontanéité, le forum pour le différé). On échange et on affine les savoirs par le jeu de questions et réponses avec les tuteurs et on crée des liens, des solidarités de réponses, et de l'émotivité qui motive les participants.
- Mais surtout elle mémorise les questions et les réponses et permet de les regrouper par thèmes en différé. Les interactions et les échanges fournis par les relevés (de forum ou de chat) permettent d'organiser les interventions, de les évaluer, de personnaliser les réponses de la formation et de les adapter aux groupes participants. C'est donc un formidable outil de suivi pédagogique.

Du point de vue de la régionalisation et de la participation, la FAD présente aussi un intérêt exceptionnel. En effet, lorsque l'on observe les statistiques de fréquentation des quelques 13 séminaires de formation qui ont eu effectivement lieu à la date de l'évaluation on constate, lorsque la formation a lieu en présentiel dans un pays, que les deux pays invités ne peuvent pas toujours assurer le déplacement de leurs ressortissants et que le pays d'accueil (24-3-1) occupe les places rendues disponibles. A l'inverse lorsqu'il y a FAD les participants sont également répartis (10-10-10) entre les trois nationalités. On constate que la FAD assure son mandat et que la localisation est sans importance.

A la date de l'évaluation (janvier 2003) 60 stagiaires sur les 228 recensés avaient bénéficié en tout de 2 FAD et une troisième était en cours d'exécution pour 27 stagiaires (hors 228). Tous les répondants confirment l'intérêt de la FAD.

Sur le plan technique il faut indiquer qu'il n'y a pas de problème majeur, ni sur les machines, ni sur les mises en réseau, ni sur les connections Internet, ni sur les lignes téléphoniques ni sur les vitesses de communication et que dans chaque pays un facilitateur technique a permis que tout se déroule comme prévu.

¹⁵ Le micro et le haut-parleur pourraient déjà être activés efficacement et utilement en conférence sur les ordinateurs qui sont équipés « multimédia » en série. La Web Cam qui n'est pas un équipement standard pourrait ne pas passer à la vitesse actuelle des réseaux des trois pays. Ces deux équipements sont néanmoins à intégrer dans tous les projets de formations ultérieurs.

¹⁶ Les instructeurs régionaux ainsi que les experts de la CNUCED ont été mobilisés lors d'une séance de FAD pour Bamako, Cotonou, Ouagadougou alors qu'ils se trouvaient à Libreville pour une mission également de formation d'une semaine entière en présentiel.

3.5.5. Cohérence du projet avec les moyens financiers des bénéficiaires

A nouveau il faut constater qu'aucun des trois pays ne dispose à l'heure actuelle d'un centre logistique clairement identifié qui permettrait aux stagiaires d'avoir accès à un CD-Rom de formation ou à la plate-forme centrale de la CNUCED. De plus les frais de déplacement des stagiaires, les frais de réception des pays hôte n'ont été assurés qu'en dernière extrémité.

Par contre la mise à jour régulière des supports de formation, c'est-à-dire des cours, guides et manuels sous forme papier ou fichier électronique est possible à très faible coût.

La mise à jour par téléchargement des contenus de formation tant sur le plan technique que pédagogique est sans doute un point fort du projet TrainForTrade. L'activité de mise à jour permanente de l'information incite à la consultation bien après la période de la formation.

4. RECOMMANDATIONS

Six principales recommandations sont formulées dans la perspective de l'extension et du développement du programme TrainForTrade:

1. Formaliser d'une façon plus adéquate, dès le début du projet, des comités pédagogiques nationaux, régionaux, ainsi que des comités de suivi :

Les orientations nationales reviennent aux comités pédagogiques nationaux et concernent la définition du calendrier de formation, les modalités de réalisation de ce plan d'action, une première sélection des futurs formateurs. Il est donc très important qu'ils soient constitués dès le début du projet, et prennent les décisions qui s'imposent et fixent les orientations nécessaires. La constitution de ces comités pédagogiques n'a eu lieu qu'en cours de projet dans certains cas, compromettant une gestion véritablement nationale des actions réalisées. Il en est de même pour les comités de suivi des orientations fixées en cours de séminaires, qui doivent être relayés par des institutions nationales existantes ou être mis sur pied sur une base ad hoc dès le début du projet.

2. Disposer de centres logistiques nationaux, complémentaires aux comités pédagogiques :

Les comités pédagogiques regroupent, sous la tutelle du Ministère du Commerce des pays bénéficiaires, les principaux acteurs économiques concernés par les actions de formations (publics ou privés). Ils définissent le plan de formation, et répartissent les responsabilités dans la mise en œuvre de ces actions de formations.

Les Ministères du Commerce jouent donc un rôle-clef dans les orientations stratégiques des actions engagées. Ils n'ont cependant pas les capacités à gérer et administrer directement un programme de formation. Il est donc nécessaire de choisir dans chacun des pays des structures d'appui à la réalisation des actions de formation. Il s'agit de la disponibilité de salle de formation, de capacité d'accueillir des ordinateurs et d'assurer la formation à distance, de l'adaptation et de la reproduction du matériel pédagogique, de donner un appui pour les diffusions de séminaires. Il faut identifier la ou les institutions à même d'assurer ce relais (établissements d'enseignement supérieur, coopération avec les établissements gérant des structures de formation à distance existant dans le pays, Conseil de Chargeurs, Chambre de Commerce...). Le lieu doit avoir une visibilité claire quant à sa vocation et sa disponibilité pour tous les publics prévus par le projet, et doit permettre l'auto formation.

La coordination et les orientations doivent être assurées par le Comité pédagogique, maintenues sous la tutelle ministérielle, et doivent être relayées par ces centres logistiques.

3. Améliorer le système de partage des coûts avec les bénéficiaires :

Le projet a identifié des domaines pour lesquels une prise en charge devait être assurée par les fonds internationaux du projet, et certains directement par les pays bénéficiaires. Les financements internationaux assurent l'intervention extérieure (conception pédagogique, appui des experts, formation de formateurs..) . Les institutions nationales assurent tous les frais logistiques locaux occasionnés par les diffusions, ainsi que la prise en charge des stagiaires et des formateurs locaux. Cette distinction a été opérée afin d'assurer, en terme financier, et dès l'engagement du projet, une pérennité des actions engagées.

Des solutions ont toujours été trouvées par les opérateurs nationaux pour que les activités de formation se déroulent dans leur pays, et qu'ils assurent les charges qui leur incombent. Ils ont donc montré une capacité réelle à gérer les actions de formation au-delà même de la durée du projet.

Des limites ont été rencontrées toutefois quant à leur capacité à gérer, sur la base de fonds nationaux, l'organisation des activités régionales (participation à des séminaires régionaux lorsqu'ils sont organisés dans un pays voisin, capacité à envoyer des représentants aux réunions régionales de coordination) ou d'acquérir du matériel (informatique ou de reproduction lorsque nécessaire).

Si le principe de la contribution (financière ou en nature) est maintenu à la charge du pays bénéficiaire, le versement (si modeste soit-il) du pays bénéficiaire devrait se faire, comme condition préalable, sur le modèle du versement par le pays donateur c'est-à-dire d'avance, au démarrage du projet. Le pays bénéficiaire serait laissé libre de trouver si nécessaire le complément de financement chez un donateur différent. On recommandera à cette étape et sous peine de ne jamais voir verser les fonds de faire contresigner par les deux ministres, celui chargé du commerce et celui des finances le protocole d'accord qui fonde le projet et ceci pays par pays. Les chances de voir effectuer le versement promis au moment du démarrage du projet s'en trouveront améliorées.

Il est donc nécessaire de mieux définir les obligations qui reviennent au pays au début du projet. Il est nécessaire également d'identifier au début du projet les équipements disponibles dans les centres logistiques nationaux, et compléter si nécessaire les équipements indispensables pour que les activités de formation puissent se dérouler. Il faut clarifier dans ce contexte les obligations des bénéficiaires en terme de reproduction du matériel pédagogique et de maintenance des équipements acquis.

Le projet n'avait pas d'organisation régionale à même de coordonner le projet. Le pilotage d'un projet régional de ce type par une organisation régionale (comme l'UEMOA par exemple) devrait faciliter le déroulement de la coopération régionale indispensable.

4. Elargir les domaines d'intervention du projet :

Un matériel pédagogique important a été conçu par le programme TrainForTrade dans le cadre de ce projet. Cependant, la CNUCED, dans le cadre de son mandat, a la capacité d'intervenir dans des domaines plus étendus du commerce international et de l'investissement que ce qui a été prévu dans le cadre de ce projet. Il serait souhaitable, lorsque les besoins de formation correspondants existent, que la CNUCED développe un plan grand nombre de cours et de thèmes de formation, afin de couvrir de façon plus complète les besoins de formation identifiés.

Déjà dans le cadre de ce projet, des cours tels que "Mise en place d'une loi et politique de la concurrence", "Procédures de financement du commerce international", "Promotion et ciblage des investissements" ont été diffusés alors qu'ils n'avaient pas été initialement prévus.

5. Elargir le rôle de la formation à distance :

La section du Développement des Ressources Humaines de la CNUCED a élaboré une stratégie de formation à distance en 2001, qu'elle a mise en application en particulier dans le cadre de ce projet. Il s'agit d'une méthodologie tenant compte des réalités et équipements des pays les moins avancés dans ce domaine, et qui est mise en œuvre à des coûts faibles. Il est maintenant souhaitable que ce processus soit systématisé à toutes les formations engagées par le programme TrainForTrade dans les pays en développement.

6. Extension du projet régional TrainForTrade à des groupements régionaux et des institutions régionales (UEMOA, CEDEAO ou la CEMAC)

Une intégration régionale est en cours, au sein de l'UEMOA et de la CEDEAO. Ces organisations régionales ont pour mission de définir, dans plusieurs domaines du commerce international, des politiques et stratégies communes. Une union douanière est en cours. Les politiques commerciales des Etats membres de ces organisations, leur degré d'ouverture commerciale et la convergence des politiques économiques progressent sur l'initiative de l'UEMOA et de la CEDEAO. C'est dans ce contexte qu'elles sont également appelées à négocier les modalités d'engagement et de mise en application des règles de l'OMC. Il est hautement souhaitable qu'un programme de renforcement des capacités de formation au commerce international comme TrainForTrade appuie les stratégies régionales de commerce international engagées par ces institutions, et puisse être développé en étroite collaboration avec celles-ci. Les actions de formations engagées dans un tel contexte favoriseraient de surcroît le développement de compétences régionales dans ces domaines, et faciliteraient une meilleure compréhension des politiques économiques régionales mises en place par les organisations régionales.

5. CONCLUSIONS

Cette évaluation a été conduite sur la base de certains critères établis visant à vérifier la pertinence, la cohérence, l'efficacité et l'efficience ainsi que l'impact et la durabilité de la démarche proposée.

Noté sur une échelle de 1 à 4¹⁷ le projet sur le plan de la **pertinence et de la cohérence** mérite la meilleure note soit 1. La conception et la définition du projet répondent bien aux problèmes d'évolution du commerce international des pays et les actions réalisées trouvent leur place dans la stratégie de ces pays. La méthodologie TrainForTrade, la démarche pédagogique, la régionalisation sont envisagées correctement et sont souples, adaptables et bien élaborées.

Sur le plan de **l'efficacité et de l'efficience** la note 2 est attribuée. L'inventaire des réalisations du projet énumérées plus haut est au plan quantitatif et qualitatif tout à fait satisfaisant. Les bénéficiaires font état d'un matériel de bonne qualité, les résultats sont à la hauteur des espoirs mais on notera 2 le projet compte tenu d'un retard pris dans l'exécution du projet.

De même on notera 2 **l'impact et la durabilité**. Sans doute l'apport régional à long terme est indiscutable, de même que l'implication pédagogique, institutionnelle et financière de la contrepartie nationale. Néanmoins les questions de centre de ressource pèsent sur la viabilité des activités et le secteur privé est presque absent des bénéficiaires du projet. L'extension du projet à une des grandes organisations régionales (UEMOA, CEDEAO, etc.) lui donnerait une dimension et une solidité encore plus grande.

Eu égard toutes les considérations ci-mentionnées, une note très positive pourrait caractériser l'évaluation d'ensemble du projet.

¹⁷ L'échelle est la suivante : 1 = réussi, 2 = bon, 3 = problèmes, 4 = sérieusement déficient

6. ANNEXES

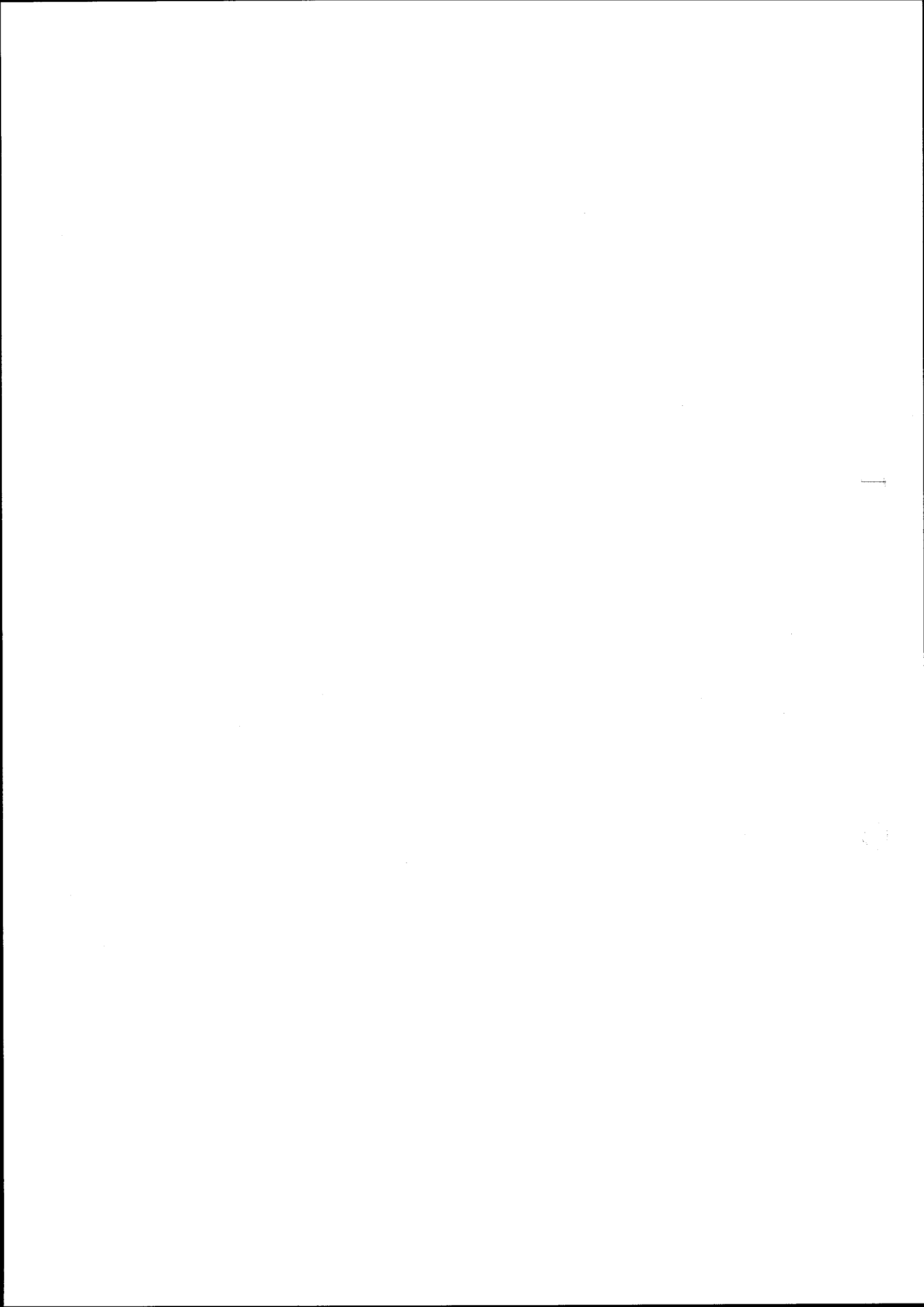
Annexe 1: Termes de référence de la mission d'évaluation

Annexe 2: Instruments de collecte de l'information (questionnaire)

Annexe 3: Données chiffrées

Annexe 4: La liste des membres du comité de pilotage

Annexe 5: Liste des personnes rencontrées



**Termes de références pour l'évaluation du projet de renforcement
des capacités de formation au commerce international pour le
Benin, le Burkina Faso et le Mali**
(références CNUCED (RAF99/09) et FSP (99009400)

Contexte général

La France, en cohérence avec le soutien apporté au processus d'intégration régionale en Afrique de l'Ouest et les actions entreprises pour appuyer et faire entendre la voix des pays les moins avancés dans les négociations commerciales internationales, et suite aux demandes exprimées, a décidé d'apporter un appui au Bénin, au Burkina Faso et au Mali, afin que ces pays puissent disposer de meilleures capacités de formation au commerce international et par là même mieux s'intégrer dans le commerce international. Il a été fait appel au programme TrainForTrade de la CNUCED pour la mise en œuvre de ce projet qui a fait l'objet d'un protocole d'entente en février 2000 entre la France et la CNUCED.

L'objectif général de ce projet est double : développer des capacités de formation en rapport avec les problèmes de commerce international identifiés et par la même faciliter l'introduction des changements institutionnels souhaitables. 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'environnement, de concurrence, de transit et de transport multimodal,
- de concevoir, d'adapter, de mettre à jour 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 trois pays concernés, des réformes nécessaires dans le domaine du commerce international et dans ses rapports avec l'environnement.

Le délai de réalisation du projet a été fixé à deux années. Lors de la dernière réunion tripartite du projet, qui s'est déroulée à Ouagadougou (Burkina Faso) les 25 et 26 juin 2002, il a été décidé de prolonger le projet de quelques mois supplémentaires afin de permettre la complète réalisation des activités prévues dans le plan d'action 2002-2003.

Le Projet à évaluer

**DOCUMENT DE PROJET DE FORMATION AU
COMMERCE INTERNATIONAL POUR LE BENIN, LE
BURKINA FASO ET LE MALI**

- Numéro de projet : RAF/99/A09
- Titre: Mise en place de capacités de formation au commerce international
- Lieu: Cotonou, Ouagadougou, et Bamako
- Date de lancement : Dès que possible
- Durée: 2 ans et demi
- Agence d'exécution: Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement (CNUCED)
- Fonctionnaire CNUCED
Responsable du projet: Xavier Alphaize, coordonateur du programme de formation au commerce international TRAINFORTRADE
- Brève description: L'objectif du projet est de renforcer les capacités de formation au Bénin, Burkina Faso et Mali dans les domaines du commerce international, du transit, du transport multimodal, du commerce et de l'environnement. En complément du développement des capacités de formation, des changements opérationnels seront engagés dans les secteurs économiques identifiés avec les responsables et décideurs concernés dans ces pays.
- Budget: 480'407 USD (équivalent à 3'000'000 FF au taux ONU de 1USD=6.2447 FF au 1/11/99)
- Financement: En cours d'examen par le gouvernement français

Projet d'assistance au Bénin, au Burkina Faso et au Mali dans le domaine de la formation au commerce international

1. Les caractéristiques économiques générales des pays

1.1. Les caractéristiques générales du Bénin

Le Bénin a un taux de croissance de 3,1%. Avec un PNB par habitant inférieur à 400 USD, il appartient au groupe des pays les moins avancés.

C'est un pays essentiellement agricole, et le secteur commercial est le second pilier de l'économie, occupant 21% de la population active (sans tenir compte du secteur informel), et contribuant pour plus de 20% au PIB. L'importance du commerce est également reflétée par la très grande place occupée par les activités de services (45% du PIB).

En dépit de la forte progression des exportations de coton entre 1990 et 1995, le déficit commercial du Bénin est largement influencé par la croissance des importations.

Il y existe peu d'unités industrielles de grande taille, et l'économie moderne occupe une place réduite due à l'importance du secteur informel, avant tout tourné vers le commerce (et qui représenterait plus des 2/3 du PIB de ce secteur). L'activité commerciale est marquée par le commerce de transit axé sur les réexportations, en priorité en direction du Nigeria. C'est en effet la proximité de ce voisin de taille qui est à l'origine du développement important des activités d'import-export du Bénin.

Le gouvernement souhaite maximiser la position géographique privilégiée du pays, important espace de transit, en encourageant le secteur privé à développer des activités d'import-export et de transit et à offrir la gamme complète des services liés au commerce international. Pour ce faire, les commerçants béninois doivent apprendre les règles du commerce international afin de devenir des partenaires crédibles au sein du monde international des affaires.

1.2. Les caractéristiques générales du Burkina Faso

Avec un taux de croissance de 2,7% par an, et un revenu brut d'environ 240 USD par habitant, le Burkina Faso est également l'un des pays les plus pauvres d'Afrique.

Son développement économique reste tributaire de l'agriculture et de l'élevage, de l'exportation minière, des revenus des travailleurs immigrés et de l'aide extérieure.

L'économie burkinabé est encore peu ouverte au commerce international, et le commerce extérieur reste toujours déficitaire. Les produits d'exportation sont peu diversifiés, se limitant au coton et aux produits d'origine animale (33% et 22% des exportations, respectivement). L'or arrive en troisième position. Les nouveaux produits tels que les fruits et légumes sont appelés à se développer. L'augmentation des exportations dépendra dans une large mesure des réformes internes dans ces secteurs.

Le principal objectif de développement à long terme du gouvernement est la lutte contre la pauvreté. Ses trois principaux axes d'action sont: (1) élargir les possibilités de revenu et augmenter les capacités de production; (2) développer les secteurs sociaux par une utilisation plus rationnelle et mieux ciblée des dépenses publiques; et (3) renforcer le rôle du secteur privé.

L'économie est fortement dépendante du secteur agricole. En particulier, les exportations de produits agricoles à forte valeur ajoutée tels que les fleurs et les fruits et légumes offrent un potentiel de croissance pour l'avenir. Le développement d'infrastructures est donc indispensable.

Le secteur des services devrait connaître un essor important grâce au progrès des techniques de télécommunications qui fait de la position géographique un facteur secondaire par rapport au coût de la main-d'œuvre.

Sans une intégration régionale et une ouverture accrue au monde extérieur, les perspectives de développement à long terme sont médiocres. L'intégration régionale doit donc jouer un rôle de premier plan dans la stratégie de développement à long terme du Burkina Faso.

Cela signifie donc qu'il doit également se doter de ressources humaines compétentes qui lui permettront de s'adapter aux besoins du marché régional et international et d'en saisir les opportunités. C'est dans ce contexte que la formation de burkinabé aux mécanismes et règles du commerce international est considérée comme une priorité par le Burkina Faso.

1.3 Les caractéristiques générales du Mali

Le Mali est un pays enclavé de l'Afrique de l'Ouest partageant ses frontières avec sept pays (Côte d'Ivoire, Burkina Faso, Niger, Algérie, Mauritanie, Sénégal et Guinée).

Avec un taux de croissance de 4,8% par an, le revenu brut du Mali est d'environ 300 USD par habitant; il appartient donc également au groupe des pays les moins avancés.

L'économie malienne est fortement influencée par deux phénomènes naturels opposés: d'une part la traversée d'une grande partie du pays par deux fleuves (sur près de 2500 km au total) et d'autre part la fréquence des sécheresses et l'intensification de la désertification. L'instabilité de la production agricole, les pertes de bétail suite à la diminution des pâturages et la pénurie d'eau sont des problèmes récurrents pour les Maliens.

Malgré tous ses handicaps, le Mali a su gérer sa transition politique en même temps que sa transition économique. L'économie a retrouvé le chemin de la croissance, entre 4% et 7% en 1996 selon les estimations. Le taux d'inflation a été maîtrisé et était estimé à 2,5% en 1996.

Le commerce extérieur malien est marqué par son caractère structurellement déficitaire. Les principales exportations concernent le coton fibre, l'or non monétaire, et les produits de l'élevage. Les importations portent essentiellement sur les biens alimentaires et d'équipements (machines et véhicules) et sur les produits pétroliers. Malgré une hausse spectaculaire des exportations en valeur liées aux exportations de coton fibre, générateurs de plus grande valeur ajoutée, le solde de la balance commerciale reste déficitaire.

L'enjeu pour le Mali est d'exporter moins de produits bruts et plus de produits transformés, générateurs de plus grande valeur ajoutée, par le développement d'un secteur agro-industriel basé sur l'exploitation des filières pour lesquelles le Mali possède un avantage comparatif.

Le gouvernement souhaite poursuivre trois objectifs principaux: rétablir les équilibres intérieurs et extérieurs, assainir les finances publiques et promouvoir la croissance par le biais du secteur privé.

Le Mali dispose d'avantages comparatifs indéniables pour certaines productions agricoles: le coton (et ses dérivés) est l'un des plus compétitifs au monde, le riz exportable dans la sous-région, et les fruits et légumes ont un débouché certain vers l'Europe

Parmi ses contraintes principales figurent l'immensité et l'enclavement du pays. Aussi, les opérateurs commerciaux se plaignent de l'insuffisance du personnel qualifié.

Sans une intégration régionale et une ouverture accrue au monde extérieur, les perspectives de développement à long terme du Mali sont médiocres. L'intégration régionale doit jouer un rôle de premier plan dans la stratégie de développement du Mali.

2. Le problème posé:

La situation économique du Bénin, Burkina Faso, et Mali présente plusieurs traits spécifiques:

- ces pays sont classés par la Banque Mondiale parmi les «économies à faible revenu», et donc classé parmi les pays les plus pauvres du monde

- Au cours des huit dernières années chacun de ces pays s'est progressivement engagé dans la voie du pluralisme politique et du libéralisme économique. Le Bénin, le Burkina Faso et le Mali, par exemple, sont passés d'une économie dirigée à une économie de marché, supprimant la plupart des distorsions en matière de prix, privatisant ou liquidant de nombreuses entreprises publiques et réduisant la taille de la fonction publique

- Ces pays mènent des politiques de rétablissement de leurs équilibres économiques et financiers associés à des politiques de relance de la croissance. Ils entreprennent, sous l'égide du FMI et de la Banque Mondiale, des programmes d'Ajustement Structurel (PAS), voir des Facilités d'Ajustement Structurel Renforcé (FASR). L'objectif poursuivi est le rétablissement des équilibres économiques et sociaux par la réduction du rôle de l'Etat, la libéralisation des rouages économiques et la mise en place d'une économie de marché s'appuyant sur: (i) l'amélioration de l'environnement juridique; (ii) le renforcement des institutions et le dialogue avec le secteur privé; (iii) la promotion et le développement des entreprises; (iv) une ouverture accrue sur les marchés internationaux

La dévaluation de 50% du Franc CFA en janvier 1994 s'est accompagnée, pour les pays partenaires de l'UEMOA, d'une restructuration active de leur appareil économique. Ces pays connaissent le retour d'une croissance positive qui devrait entraîner, à terme, l'amélioration des conditions de vie de leur population

- Ces pays sont membres de groupements à vocation commerciale. Ils sont associés à l'Union Européenne par les Accords de Lomé. Anciens membres du GATT, ils ont signé et ratifié l'Acte Final du cycle d'Uruguay et sont devenus membres originels de l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC). Ils sont également membres de la Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO). De plus, le Bénin, le Burkina Faso et le Mali sont membres de la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (B.C.E.A.O.) et de l'Union Economique et Monétaire Ouest-Africaine (UEMOA) créée en janvier 1994 afin de poursuivre des objectifs d'intégration économique plus ambitieux.

2.1. Des pays avec une ouverture sur l'extérieur encore limitée

-Ces pays ont des taux d'ouvertures faibles (taux d'exportation inférieur à 20% du PNB) et leurs échanges commerciaux sont structurellement déficitaires. Cela signifie que leur intégration dans le commerce international est encore très insuffisante.

2.2. Des pays qui doivent renforcer leur vocation commerciale

Les marchés de chacun de ces pays sont trop limités. La relance économique nécessite une ouverture accrue sur le monde extérieur et une intégration progressive dans le marché international.

En effet, faute de maîtriser leur commerce extérieur, les pays africains exportent surtout des produits bruts à prix faibles alors que le coût des importations renchérit, et non pas des produits transformés qui sont générateurs de plus grande valeur ajoutée nationale.

Par exemple, le Bénin ne parvient pas à exporter son manioc, pourtant plus riche en amidon (70%) que celui de la Thaïlande (50%), vers les marchés européens. Il en va de même avec ses ananas., soulignant la «faiblesse exportatrice» des producteurs béninois. D'après le Centre Béninois du Commerce Extérieur (CBCE), l'ignorance des contraintes du commerce international est très forte, comme par exemple «la nécessité de respecter dans une opération d'exportation les conditions de qualité et de délais». Egalement, de nouvelles exigences liées à la santé, à la sécurité et à la protection de l'environnement sont imposées aux produits importés par les pays importateurs.

Or la plupart des opérateurs économiques africains ont une profonde méconnaissance des impératifs du commerce international, de ses mécanismes et de ses règles.

Mais les efforts d'exportation doivent aussi porter sur le commerce des services dont le développement est à privilégier pour réduire la part des exportations agricoles dans les échanges commerciaux et pour limiter le recours à l'aide extérieure.

Il est également important de signaler toutes les nouvelles industries de services qui peuvent être créées grâce au progrès technique des télécommunications, et qui font de la localisation géographique un facteur secondaire par rapport au coût de la main d'œuvre. Ce sont là des gisements prometteurs d'activités que l'Afrique de l'Ouest ne doit pas négliger.

Cet ensemble de mesures et d'actions doit aussi s'inscrire dans le cadre de la construction communautaire de la CEDEAO ou de l'UEMOA et prendre en compte les avantages comparatifs de chacun des pays. Effectivement, à l'heure actuelle le développement des pays se fait souvent au détriment des atouts des uns et des autres.

Cela signifie que ces pays doivent se doter de ressources humaines compétentes qui leur permettront de comprendre les contraintes et les impératifs du commerce international, d'en saisir les opportunités et d'en maîtriser les règles. Dans le contexte de libéralisation et de mondialisation des échanges, une formation approfondie aux pratiques du commerce international s'impose et doit être considérée comme une action prioritaire pour la région.

Aussi, depuis le début des années 1990, qui ont vu l'aggravation de la crise économique avec, notamment, la détérioration persistante des termes de l'échange dans un contexte de crise croissante de la dette, ces pays ont réexaminé leurs stratégies de développement et ont tous amorcé des programmes de réforme du secteur parapublic, souvent mis en œuvre dans le cadre des PAS. Le démarrage de cette phase s'inscrit dans un contexte de libéralisation des marchés et de promotion de la concurrence. L'objectif principal est de rendre l'économie plus compétitive et de mobiliser les investissements privés, aussi bien nationaux qu'étrangers, qui sont nécessaires à la relance économique.

2.3. Un enclavement géographique propice au transit

Dans la région Ouest-Africaine, la majeure partie du commerce de transit se déroule entre quelques pays enclavés, dont le Burkina Faso et le Mali, et les pays de transit, dont le Bénin et le Togo. Dans ce contexte, ces pays fournissent actuellement des efforts importants afin d'améliorer l'efficacité des opérations de transit et de réduire les «goulets d'étranglement». En effet, les problèmes et pesanteurs administratifs, l'absence de coordination, le poids des contrôles tels que douane et police, les délais, l'état des transports, etc., compliquent considérablement le transport des marchandises, donnent lieu à des vols et délais excessifs, et d'une manière générale limitent et entravent l'accès au commerce international.

2.4. Les questions liées au commerce international, à la protection de l'environnement et au développement durable

Au cours des dernières années une prise de conscience internationale de la dégradation de l'environnement a encouragé nombre de pays en développement à prendre en considération la protection de l'environnement dans leurs programmes de développement et d'atténuation de la pauvreté, afin de renforcer les institutions nationales, surveiller et améliorer la qualité de l'environnement et sensibiliser la population. Les liens entre le commerce et l'environnement ne sont toutefois que rarement pris en considération.

Les questions qui touchent au commerce et à l'environnement ont un lien étroit avec le développement. La pauvreté, la croissance démographique, le dysfonctionnement des institutions ainsi que l'instabilité sociale et politique ont de nombreux effets, tels que: le manque de services d'assainissement, la pollution de l'eau, la dégradation des terres, la déforestation et l'appauvrissement de la bio-diversité. Certains de ces problèmes écologiques touchent au commerce et peuvent être particulièrement critiques pour les PMA. La dégradation de l'environnement risque notamment de réduire leur capacité d'exportation (désertification, surexploitation des ressources naturelles).

Egalement, la demande croissante des pays développés pour des produits respectant certaines normes au niveau de la santé, de la sécurité et de la protection de l'environnement peuvent être la source de difficultés en ce qui concerne l'accès aux marchés pour les pays en développement et ce particulièrement pour les moins avancés d'entre eux qui souvent ne bénéficient pas des connaissances requises, d'une infrastructure nationale appropriée ou encore de ressources financières leur permettant de faire face à ces nouvelles exigences.

Toutefois, la demande croissante dans les pays développés pour des produits préférables pour l'environnement est à explorer puisqu'elle peut être la source de nouveaux créneaux pour les pays en développement.

3. La réunion à haut niveau pour les initiatives intégrées dans le domaine du commerce en faveur des PMA, et coopération avec l'UEMOA

Les secrétariats de l'OMC, de la CNUCED et du CCI, en collaboration avec la Banque Mondiale, le FMI et le PNUD, lors d'une réunion à haut niveau qui s'est tenue à Singapour en décembre 1996, ont décidé la mise en place d'un cadre d'initiatives intégrées dans le domaine du commerce en faveur des PMA. Cette assistance technique doit impliquer la mise en place de capacités humaines et institutionnelles afin d'appuyer les activités de commerce et liées au commerce de ces pays, et doit être appliquée cas par cas pour répondre aux besoins identifiés par chacun de ces pays dans ce domaine.

3.1. Objectifs de ce Cadre Intégré

Le cadre d'initiatives intégrées cherche à augmenter les avantages tirés par les PMA de l'assistance technique mise à disposition par les six agences susmentionnées, ainsi que par d'autres sources multilatérales, régionales et bilatérales, afin de les assister dans l'amélioration des opérations commerciales, de répondre aux demandes du marché, et d'intégrer le système multilatéral de commerce. Le cadre a donc pour principaux objectifs:

- d'assurer que l'assistance technique dans le domaine du commerce réponde effectivement, à la demande des pays concernés, à leurs besoins individuels. Les activités entreprises devront être en principe à l'intention de pays individuels, mais pourront néanmoins dans s'étendre à un niveau sous-régional si cela est approprié
- d'améliorer la propriété des PMA concernant l'assistance technique dans le domaine du commerce. C'est-à-dire que la responsabilité quant à la coordination de la mise en place et au suivi des activités sera principalement celle des pays concernés
- de permettre à chacune des agences impliquées d'améliorer l'efficacité avec laquelle sont mises en places les activités d'assistance technique relatives au commerce. Cela permettra à terme de mieux coordonner, enchaîner et synchroniser les activités d'assistance technique de toutes les agences dans ce domaine
- de revoir toute assistance technique dans le domaine du commerce dans chacun des PMA, d'évaluer périodiquement son aptitude à répondre aux besoins des pays, de suivre l'évolution de ces besoins et d'adapter les programmes d'activité en fonction de cette évolution
- de fournir toute information relative aux besoins spécifiques de chacun des pays et à l'assistance technique engagée par les six organismes à d'autres organisations multilatérales, régionales et intergouvernementales, aux partenaires de développement bilatéraux et au secteur privé.

3.2. Eléments inclus dans le Cadre Intégré pertinents à ce projet

De nombreux éléments relatifs au développement des activités de commerce des PMA à travers l'assistance technique sont mentionnés. Les éléments pertinents à ce projet incluent:

- la mise en place et le renforcement d'institutions gérantes des politiques de commerce (par exemple: afin de faciliter l'adhésion à l'OMC ; d'améliorer les capacités à conformer aux règles de l'OMC ; d'améliorer l'efficacité de la coordination entre divers départements gouvernementaux ; de mettre en place une capacité ou un groupe de réflexion à même d'effectuer des analyses stratégiques relatives au commerce ; de renforcer la capacité à participer au système de commerce multilatéral ; de faciliter l'accès à l'information pertinente aux négociations sur des questions liées au commerce, etc.)
- le renforcement des capacités d'exportation (par exemple : renforcement de l'environnement politique pour la libéralisation du commerce ; améliorer la concurrence entre les entreprises ; supprimer les goulets d'étranglement afin d'augmenter la production de biens et services ; aider les PMA à exploiter les nouvelles opportunités commerciales)
- le renforcement des services d'appui au commerce (par exemple : appui au niveau des entreprises en facilitant l'accès à l'information liée au commerce, l'utilisation des nouvelles technologies de l'information, conseils sur les normes de qualité et d'emballage, fonctionnement des organisations de promotion du commerce ; amélioration de la gestion des achats et ventes internationales ; promotion du commerce des services)
- le renforcement des capacités de facilitation du commerce (par exemple : simplification des procédures d'importation et d'exportation), et
- la formation et le développement des ressources humaines. Ceci sera une importante composante des aspects susmentionnés.

Ce projet régional contribuera à la mise en place des objectifs définis par le groupe de haut niveau, en particulier concernant le développement des ressources humaines relatif aux éléments susmentionnés tels qu'ils ont été définis lors de la réunion pour les initiatives intégrées dans le domaine du commerce en faveur des PMA tenue à Singapour en décembre 1996.

La réponse intégrée des six Agences du Cadre Intégré (Banque Mondiale, CCI, CNUCED, FMI, OMC, et PNUD) a été publiée en octobre 1997 pour le Mali, en mars 1998 pour le Bénin et en avril 1998 pour le Burkina Faso.

La politique commerciale menée dans les trois pays est comparable. L'objectif est de faire du secteur privé le moteur de la croissance économique, mais comme les autres pays de la sous-région, le Bénin, le Burkina Faso et le Mali souffrent de handicaps tels que les difficultés liées à l'environnement juridique, des informations insuffisantes, leur faible diffusion sur les opportunités commerciales internationales et le manque de compétences dans le domaine de la gestion et du marketing international. Ces blocages contribuent à renchérir le commerce international.

Dans le cadre du développement du commerce international, la formation apparaît comme une priorité incontournable dans les trois pays:

- Le Bénin souligne la nécessité de la création d'un pôle commercial en tant que deuxième priorité après la création d'une banque d'investissements, un projet initié par les opérateurs béninois, à travers la Chambre de Commerce et de l'Industrie de ce même pays. Le Bénin a également exprimé des besoins en formation à la négociation commerciale, en formation de formateurs à la gestion internationale et en formation des cadres des institutions de promotion du commerce parmi ses dix premières priorités.

- Le Mali prévoit une association très étroite du secteur privé à l'élaboration de la conduite de la politique commerciale. Les établissements universitaires y participent dans le cadre de conférences et séminaires. Le Mali a besoin de renforcer ses capacités actuelles en matière d'analyse commerciale mais surtout en matière de négociation qui relève de certaines techniques plus complexes. Le pays a exprimé son souhait de mise en place d'un pôle commercial et d'une cellule de coordination et de suivi des Accords de l'OMC avec la collaboration de la CNUCED. La formation à la négociation internationale et à la gestion des exportations et des importations ainsi que l'appui à la formation de formateurs pouvant animer des séminaires sur les Accords de l'OMC apparaissent comme prioritaires pour le développement du commerce extérieur.

- Le Burkina Faso met également l'accent sur la formation pour pouvoir se conformer aux Accords de l'OMC. Le cadre de l'OMC n'étant pas totalement familier aux institutions gouvernementales et paragonnementales, ni au secteur privé, la formation des acteurs concernés par la mise en oeuvre des accords est perçue comme nécessaire. Plusieurs des blocages institutionnels susceptibles de nuire à une progression harmonieuse des politiques commerciales du pays ont été identifiés. Il s'agit des problèmes liés aux ressources humaines, et plus précisément les insuffisances organisationnelles des opérateurs économiques, la manque d'information et la méconnaissance des textes et des procédures sont mentionnés avant les problèmes liés à la gestion de l'institution, aux ressources financières et matérielles et à la communication.

L'élargissement de projets existants et la mise en oeuvre de nouveaux projets couvrant la quasi-totalité des besoins identifiés est actuellement en cours. Un pôle de commerce a été créé grâce au programme Trade Point de la CNUCED; l'OMC a apporté son appui sous forme d'organisation de séminaires et de stages, de fourniture de matériels informatiques et de documentation. La réponse intégrée des six Agences a prévu la mise en place de plusieurs projets TRAINFORTRADE dans le domaine de la formation au commerce international. Malheureusement, si la nécessité d'engager ce projet a été identifiée pour l'ensemble des pays concernés, ce programme n'a jamais pu démarrer. La prochaine table ronde est prévue pour décembre 1999/ janvier 2000.

3.3. Coopération avec l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA)

La déclaration de la Conférence des Chefs d'état et de gouvernement de l'UEMOA du 28 janvier 1999 confirme les objectifs de l'UEMOA, structure régionale de coordination entre les trois Etats, en termes de renforcement de la convergence des politiques économiques et d'amélioration des performances macro-économiques des Etats. Cette démarche répond à une volonté d'intégration effective en matière de production et d'échanges sans que l'on ne puisse négliger le fait que celle-ci s'insère progressivement dans les réalités de l'Union.

Dans ce contexte, une coopération régionale avec l'UEMOA sera établie, plus particulièrement avec le département chargé des politiques commerciales et douanières et celui en charge des ressources humaines.

4. Bénéficiaires cibles

Le projet visant à accroître l'efficacité du secteur privé, les bénéficiaires-cibles sont les consommateurs et le secteur privé, ainsi que les décideurs et gestionnaires gouvernementaux des pays concernés par le projet. La relance de l'économie et la compétitivité des entreprises créera également des emplois et des revenus pour l'ensemble du secteur formel.

Les bénéficiaires directs seront :

- les chambres de commerce,
- les groupements d'exportateurs,
- les entreprises exportatrices de biens et services
- les responsables gouvernementaux (Ministère du Commerce, de l'Economie, du Plan, du Développement, de l'Environnement)
- les organisations commerciales d'Etat et les organisations de promotion du commerce extérieur
- les organisations non-gouvernementales travaillant sur les questions relatives à la protection de l'environnement

5. La stratégie du projet

L'objectif du projet est de créer des capacités de formation liées aux problèmes de commerce international identifiés, et d'introduire des changements, c'est-à-dire :

- renforcer les centres de formation spécialisés sélectionnés et disposés à adopter une approche commune, y compris la formation de formateurs,
- associer aux formateurs des institutions de formation spécialisées les professionnels en charge, à l'échelle nationale ou régionale, des problèmes de commerce international liés aux questions d'environnement et celles de transit et transport multimodal,
- concevoir, adapter et mettre à jour les paquets pédagogiques de qualités répondant aux besoins identifiés pour les cadres du secteur privé et du secteur public,
- organiser des séminaires nationaux et régionaux et des cours de formation sur les thèmes identifiés dans les centres appartenant au réseau,
- introduire, dans les pays concernés, les réformes nécessaires dans le domaine du commerce international et de l'environnement.

Un grand effort sera consacré à la coordination et l'interchangeabilité des ressources de formation (humaines et matérielles) entre les trois pays, afin de garantir la pérennité des acquis du projet et profiter des économies d'échelle associées à cette approche.

6. La gestion locale des activités : Comités nationaux et régionaux de pilotage :

Les activités du projet seront coordonnées dans chaque pays par un Comité de pilotage. Celui-ci groupera les principaux acteurs du changement dans le secteur considéré. La composition de ce Comité pourra évoluer ponctuellement en fonction des sujets et thèmes de travail, afin d'intégrer les principaux responsables dans le domaine de compétence des activités qui seront conduites.

6.1. Bénin

Les activités du projet au Bénin seront coordonnées par un Comité national de pilotage, qui sera formé dès l'adoption et la signature du projet. Le comité sera placé sous l'autorité d'un haut responsable du Ministère du commerce, de l'artisanat et du tourisme (MCAT) qui sera désigné avec un remplaçant. Le comité de pilotage aura la composition suivante :

- pour le compte du Gouvernement :
 - Ministère du Commerce, de l'Artisanat et du Tourisme
 - Centre Béninois de Commerce Extérieur (CBCE)
- Ministère de l'Environnement, de l'Habitat et de l'Urbanisme

- L'Institut National d'Economie (INE)
- pour le compte du secteur privé :
 - Chambre de Commerce et d'Industrie du Bénin (CCIB)
 - Conseil National pour l'Exportation (CNEX)
- les ONG travaillant sur les questions relatives à la protection de l'environnement
- pour le compte de l'agence d'exécution du projet
 - Coordinateur régional/conseiller technique principal en charge de la mise en œuvre du projet
- d'autres partis intéressés pourront participer au comité national de pilotage selon les besoins afin d'assurer une intégration maximale des activités de ce projet avec celles des projets d'assistance technique

6.2. Burkina Faso

Les activités du projet au Burkina Faso seront également coordonnées par un Comité national de pilotage, qui sera formé dès l'adoption et la signature du projet. Le comité sera placé sous l'autorité d'un haut responsable du Ministère du commerce, de l'industrie et de l'artisanat qui sera désigné avec un remplaçant. Le responsable du Ministère coordonnera toutes les activités. Le comité de pilotage aura la composition suivante :

- pour le compte du Gouvernement :
 - Ministère du Commerce, de l'Industrie et de l'Artisanat (MCIA)
 - Office National du Commerce Extérieur (ONAC)
 - Ministère de l'Environnement et de l'Eau
 - Un Institut d'enseignement supérieur dans le domaine du commerce international
- pour le compte du secteur privé :
 - Chambre de Commerce, d'Industrie et d'Artisanat du Burkina Faso (CCIA-B)
 - les ONG travaillant sur les questions relatives à la protection de l'environnement
- pour le compte de l'agence d'exécution du projet
 - Coordinateur régional/conseiller technique principal en charge de la mise en œuvre du projet
- d'autres partis intéressés pourront participer au comité national de pilotage selon les besoins afin d'assurer une intégration maximale des activités de ce projet avec celles des projets d'assistance technique

6.3. Mali

Les activités du projet au Mali seront également coordonnées par un Comité national de pilotage, qui sera formé dès l'adoption et la signature du projet. Le comité sera placé sous l'autorité d'un haut responsable du Ministère du commerce et de l'artisanat qui sera désigné avec un remplaçant. Le responsable du Ministère coordonnera toutes les activités. Le comité de pilotage aura la composition suivante :

- pour le compte du Gouvernement :
 - Ministère de l'Industrie, du Commerce et de l'Artisanat
 - Ministère de l'Environnement
 - Un Institut d'enseignement supérieur dans le domaine du commerce international
- pour le compte du secteur privé :
 - Chambre de Commerce et d'Industrie du Mali
 - les ONG travaillant sur les questions relatives à la protection de l'environnement
- pour le compte de l'agence d'exécution du projet

- -Coordinateur régional/conseiller technique principal en charge de la mise en œuvre du projet
- d'autres partis intéressés pourront participer au comité national de pilotage selon les besoins afin d'assurer une intégration maximale des activités de ce projet avec celles des projets d'assistance technique

6.4. Comité régional de pilotage

Un comité de pilotage régional permettra d'assurer une coordination entre les différents comités de pilotage nationaux. Celui-ci sera formé d'un représentant du Bénin, un représentant du Burkina Faso, un représentant du Mali, un représentant de la CNUCED, deux représentants de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA), ainsi que les pays donateurs. D'autres partis intéressés 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.

7. Coopération avec les programmes d'assistance technique en cours

7.1 Avec le projet OMC/CNUCED/CCI sur le Suivi des accords de l'OMC et évaluation des débouchés internationaux pour les entreprises des pays

Une coopération sera mise en place avec les projets en cours dans la région, en particulier concernant l'appui pédagogique aux formateurs nationaux du Bénin et du Burkina Faso. Dans ce contexte, pendant la durée du projet un cycle de formation d'instructeurs de la CNUCED sera dispensé sur place par des experts pédagogiques de la CNUCED. Ce cycle sera à l'intention des formateurs chargés de la diffusion des séminaires prévus au projet sur le Suivi des accords de l'OMC et évaluation des débouchés internationaux, ainsi que des formateurs formés dans le cadre de ce projet. Son financement sera assuré par le projet OMC/CNUCED/CCI susmentionné.

Le thème du commerce et de l'environnement, qui fait l'objet d'un appui important dans le cadre de ce projet, a été abordé dans le cycle de formation de formateurs du projet OMC/CNUCED/CCI qui se déroule à Genève. Ce dernier aborde, entre autres, l'Accord sur les mesures sanitaires et phytosanitaires et l'Accord sur les obstacles techniques au commerce qui traitent de questions relatives au commerce international et à la protection de l'environnement. Ce projet permettra donc d'élargir les connaissances diffusées dans le cadre du projet OMC/CNUCED/CCI. Dans ce contexte, il sera donné sur le terrain un appui aux formateurs formés aux règles énoncées dans le cadre du projet OMC/CNUCED/CCI. De plus, toutes les questions complémentaires d'accès au marché et de perspectives opérationnelles de changement dans ce domaine seront abordées avec les opérateurs dans les pays concernés. Les formateurs formés à Genève dans le cadre du projet OMC/CNUCED/CCI seront étroitement associés à ce volet de mise en place des activités du projet. Egalement, les nouvelles opportunités commerciales créées par la demande croissante des pays développés pour des produits préférables pour l'environnement seront examinées.

7.2. Avec le réseau RESAFAD d'enseignement à distance

Une coopération sera établie avec le programme RESAFAD (REseau Africain pour la Formation A Distance), afin de renforcer les capacités de formation existante. Ce programme concerne actuellement cinq pays d'Afrique de l'ouest dont le Bénin, le Burkina Faso et le Mali, pour la mise en place d'un dispositif de communication et d'élaboration en commun de formations à distance, basé sur l'Internet.

Il s'agit de l'utilisation des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC) pour la formation à distance, dont l'idée directrice est de faire émerger une expertise en matière de NTIC en Afrique francophone et de favoriser l'utilisation de ces technologies en réseau de façon à mettre en commun les problèmes et les ressources et d'assurer, par-là même, une présence africaine francophone sur l'Internet.

Utilisant une démarche similaire à la méthodologie pédagogique de la CNUCED, le RESAFAD a pour objectif de former des formateurs dans ces pays, de créer un diplôme universitaire de concepteur multimédia (informatique, CR-ROM, formation, mise en ligne des informations, etc.), et de diffuser des séminaires interactifs permanents pour les responsables de la planification scolaire.

Le programme est appuyé par un financement du Ministère Français de la Coopération.

Cette coopération sera étendue avec le CNED France dans le cadre de la mise en place de l'enseignement à distance pour le projet.

8. Objectif de développement

L'objectif final du projet est de faciliter le renforcement des structures de commerce et de services des pays concernés grâce au développement des ressources humaines, afin de permettre à ces pays de mieux maîtriser les flux d'échanges du commerce international.

Objectifs immédiats, résultats et activités

8.1. Objectif immédiat 1 :

Un plan de formation régional et national sera établi et régulièrement mis à jour pour répondre aux besoins qualitatifs et quantitatifs de formation sur les thèmes prioritaires du projet pour les trois pays d'Afrique de l'Ouest. Ce plan associera les responsables et décideurs des services opérationnels concernés par les politiques de commerce international, du commerce et de l'environnement, des stratégies de développement des ressources humaines mise en place dans le cadre du projet.

8.1.1. Résultats escomptés :

- mise-à-jour des besoins nationaux de formation au commerce international pour les pays concernés.
- constitution de trois équipes de 4 à 5 formateurs dans chacun des trois pays concernés.
- les paquets pédagogiques de la CNUCED sont adaptés aux conditions locales et régionales afin de répondre aux spécificités des pays concernés.
- 100 stagiaires sont formés annuellement au cours de séminaires organisés dans les pays par des formateurs nationaux ou régionaux.

8.1.2. Activités :

Activité 1: une actualisation des besoins de formation aux échanges internationaux sera entreprise, de manière à mieux prendre en compte dans chacun des trois pays concernés:

- les nouveaux besoins dictés par les impératifs de l'intégration économique régionale engagée au niveau de l'UEMOA, de la CEDEAO et de l'OMC, et
- la situation des différents opérateurs nationaux dans ce contexte,

L'organisation actuelle de la communauté des entreprises liées au commerce international des pays sera analysée, et les nouveaux problèmes et solutions en ce qui concerne la gestion de la formation au commerce international seront identifiés. Cette actualisation sera conduite en étroite collaboration avec l'ensemble des opérateurs publics et privés du secteur.

Activité 2: les futurs formateurs des séminaires sur «l'analyse des effets des politiques de commerce international à l'aide d'un modèle global», «le commerce international et l'environnement» et «le transport multimodal» seront sélectionnés parmi les cadres supérieurs des entreprises ou ministères de tutelles, en fonction des compétences nécessaires pour les rediffusions.

Activité 3: deux séminaires d'instructeurs seront organisés sur une base régionale pendant la durée du projet. Chaque séminaire s'adressera à environ 12 à 15 futurs formateurs chargés des rediffusions des séminaires, ainsi que des adaptations de cours nécessaires.

Activité 4: une adaptation des matériels pédagogiques conçus par la CNUCED sera effectuée lorsque cela sera nécessaire, afin de tenir compte des situations spécifiques rencontrées dans les trois pays d'Afrique de l'Ouest.

Activité 5: des équipes de formateurs des trois pays d'Afrique de l'Ouest seront constituées pour les différents thèmes abordés. Ces formateurs régionaux qualifiés échangeront les informations et documents pédagogiques. Ils se déplaceront sur les lieux de diffusion de chacun des trois pays concernés pour dispenser la formation lorsque cela sera nécessaire.

Activité 6 : environ quatre à cinq diffusions de l'ensemble des séminaires auront lieu annuellement, représentant 100 stagiaires/semaines par an. Il s'agit des séminaires sur «l'analyse des effets des politiques de commerce international à l'aide d'un modèle global», «le commerce international et l'environnement» et «le transport multimodal». Ces formations seront assurées par les formateurs qualifiés et formés dans le cadre du projet, avec lorsque cela sera nécessaire, l'appui d'experts de la CNUCED.

8.2. Objectif immédiat 2 :

Mettre en œuvre les mesures pratiques identifiées au cours des actions de formation, afin de contribuer à la mise en place de mécanismes pratiques d'amélioration du commerce international.

8.2.1. Dans le domaine du commerce et de l'environnement

8.2.1.1 Résultats escomptés :

- un comité de suivi sur les questions relatives au commerce et à l'environnement est mis sur pied dans chacun des pays. Ce comité assure la mise en œuvre et le suivi des recommandations adoptées lors des séminaires nationaux.
- les résultats de deux études, la première portant sur les exigences environnementales des principaux partenaires commerciaux des pays qui nous concernent et la deuxième portant sur la promotion de produits sur la base de leurs atouts environnementaux.
- les résultats d'une troisième étude porteront sur les liens entre la dégradation de l'environnement et le commerce, les politiques nationales appropriées permettant d'y contrevenir et le rôle du commerce pour la protection de l'environnement.
- un guide pour les exportateurs contenant des sources d'information relatives à leurs exportations et l'accès au réseau Internet dans un centre d'information.

8.2.1.2. Activités

Activité 1 : dans chaque pays concerné par le projet un comité de suivi sera constitué. Il sera formé de représentants du gouvernement (Ministère de l'environnement, Ministère du commerce), d'entreprises du secteur privé et d'ONG travaillant sur des questions relatives à la protection de l'environnement. Ce comité se réunira au moins deux fois par an. Il sera chargé d'assurer la mise en œuvre des recommandations adoptées lors des séminaires nationaux et de discuter du résultat des études menées dans le cadre des activités prévues ci-dessous afin d'assurer un suivi au niveau national. Sur chaque proposition il déterminera les mesures opérationnelles à prendre, les responsabilités de chaque opérateur/décideur, les résultats attendus. Il établira action par action le bilan de la progression du plan de travail défini dans ce domaine. Le comité pourra, notamment, déterminer les besoins pour la mise en conformité aux normes des pays importateurs (réglementation, structure institutionnelle, disponibilité des technologies et du savoir-faire).

Activité 2 : Une étude sera menée afin d'identifier les exigences environnementales imposées sur les principaux marchés des partenaires commerciaux du Bénin, du Burkina-Faso et du Mali et leurs effets possibles sur les exportations de ces trois pays, afin de déterminer les mesures nationales et internationales nécessaires pour maintenir et/ou faciliter leur accès à ces marchés (accès à l'information, infrastructure nationale, disponibilité de technologies appropriées, ressources financières).

Activité 3 : Afin de promouvoir les produits sur la base de leurs caractéristiques environnementales, une étude sera menée afin de permettre : (i) l'identification de produits et de leurs atouts environnementaux et ; (ii) l'identification de débouchés commerciaux.

Activité 4 : La préparation d'un guide pour les exportateurs sur les sources d'information relatives aux règles du commerce international s'appliquant à leurs produits d'exportation (ex : produits alimentaires). Le guide devra être accessible dans un centre d'information bénéficiant d'un accès au réseau Internet.

Activité 5 : Une étude sera menée dans chacun des pays afin : (i) d'identifier certains des impacts que la dégradation de l'environnement (ex : désertification, surexploitation des ressources naturelles) a pu avoir sur le commerce afin d'aider à l'élaboration de politiques nationales intégrant le commerce et l'environnement et ; (ii) d'examiner de quelle manière le commerce peut aider à apporter des solutions pour assurer la protection de l'environnement.

8.2.2. Dans le secteur du transport multimodal:

8.2.2.1. Résultats escomptés :

A la suite de la diffusion du séminaire sur le transport multimodal, un comité de facilitation du commerce et du transport sera mis en place dans chacun des pays. Ce comité servira de forum pour la discussion des problèmes qui affectent le commerce du pays et pour la recherche de solutions acceptables par toutes les parties concernées, tant du secteur public (Ministère des Transports, du Commerce, Autorités douanières, Autorités portuaires, etc.) que du secteur privé (opérateurs de transport, importateurs et exportateurs, etc.).

8.2.2.2 Activités :

Activité 1 : Dans chaque pays, constitution du Comité de Facilitation; élaboration de son cahier des charges et de son programme de travail.

Activité 2 : En fonction des priorités retenues et du programme de travail, réalisation d'une étude sur la logistique d'une filière d'importation d'un produit ou d'une gamme de produits spécifiques. Cette étude couvrira en particulier les problèmes liés à la situation d'enclavement.

Activité 3 : Une synthèse sur les problèmes de transport, de logistique et sur les mesures de facilitation du commerce à appliquer sera effectuée sur la base des études réalisées dans les trois pays.

Activité 4 : Dans chaque pays, il sera organisé un séminaire de restitution qui présentera la synthèse à tous les acteurs locaux du commerce international.

8.2.3. Evaluation post-formation

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 candidats-stagiaires avant le début de 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, quelques mois après le début de la mise en pratique des connaissances acquises, que la formation aura eu sur l'activité économique des pays et des entreprises concernés. 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.

8.3. Objectif immédiat 3 :

Développer une politique de coopération régionale entre les responsables nationaux chargés de la mise en œuvre de ce programme.

8.3.1 Résultats escomptés :

- le comité régional de pilotage se réunit au moins une fois par an. Il analyse toutes les questions liées à l'engagement du projet et aux questions de coopération régionales associées.
- deux séminaires régionaux de formation de formateurs sont organisés pour 15 futurs formateurs des trois pays concernés.
- des séminaires de formation sont organisés régionalement, s'appuyant sur les compétences régionales et le potentiel de formation à distance existant dans ces trois pays.

8.3.2. Activités :

Activité 1 : un Comité régional de pilotage, groupant des représentants de chacun des pays concernés par le projet, se réunira au moins une fois par an, afin d'examiner l'engagement des actions engagées à l'échelon national et régional dans le cadre du projet. En ce qui concerne les questions spécifiques d'environnement et de commerce international, le comité régional de pilotage examinera la faisabilité d'une structure régionale de contrôle, de vérification et de certification, afin d'assurer notamment la conformité aux normes des produits d'exportation et faciliter leur accès aux marchés étrangers.

Activité 2 : au moins deux séminaires du programme seront engagés à une échelle régionale, groupant des représentants de plusieurs des pays concernés par le projet. Il s'agit en priorité des séminaires de formation de formateurs ainsi que des séminaires sur les questions de transport multimodal. Les actions de formations organisées au niveau régional intégreront le potentiel technique disponible par le réseau d'enseignement à distance existant dans ces trois pays.

9. Apports par les partenaires du projet

9.1. Financement de la Belgique et de la Norvège

Sur la base d'un financement de la Belgique (projet INT 94/A54) et de la Norvège (projet INT 97/A48), le matériel pédagogique nécessaire à la réalisation de ce projet a été conçu. Ce matériel pédagogique sera utilisé par la CNUCED dans le cadre de ce projet régional RAF 99/A09 et contribuera en particulier à la réalisation des activités 3 et 5 de l'*objectif immédiat 1* de ce projet.

Ce matériel pédagogique comprend le manuel du participant, le guide de l'instructeur, les transparents et supports audiovisuels, et les simulations informatiques permettant aux stagiaires de construire des scénarios de politiques économiques et commerciales et examiner leurs conséquences.

9.2. Contribution de la France

Les ressources financières requises pour l'exécution de ce projet seront fournies par la France dans le cadre d'un Fonds commun d'affectation spéciale, établi à Genève au niveau de la CNUCED. Le Fonds commun d'affectation spéciale sera géré sur la base des règles et procédures relatives à l'administration, par la CNUCED, des fonds d'affectation spéciale pour la coopération technique (document en annexe).

9.3. Contribution de la CNUCED

La CNUCED apportera son soutien logistique (dissémination de l'information, documentation conseils...) de l'Equipe Centrale de formation au commerce international (UNCTAD Programme for Advanced Commercial Training), ainsi que des fonctionnaires spécialisés. L'apport pédagogique et la coordination du projet pourront représenter une contribution annuelle de un à deux h/m du projet.

9.4. Contributions des Gouvernements du Bénin, Burkina Faso et Mali :

Outre les ressources humaines requises qui seront affectées aux activités du projet, les Gouvernements des pays destinataires du projet 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, les per diem des formateurs et la participation des responsables dans des missions à l'intérieur et à l'extérieur du pays, qui ne sont pas à la charge du projet (voir les tableaux en annexe détaillant le montant de la contribution de chacun des 3 pays bénéficiaires).

Dans chaque pays, les autorités nationales désigneront un coordonnateur national du projet. Il sera chargé par les autorités nationales d'assurer une bonne coordination avec les opérateurs nationaux, de prendre toutes les décisions qui s'imposent et donner tous les appuis nécessaires à la bonne réalisation des activités du projet pour son pays.

9.5. Contributions du secteur privé

Dans plusieurs cas, les entreprises participant aux activités du projet devront contribuer au financement de ces activités. Le partage des coûts sera établi sur deux principes:

- Lorsque les entreprises tirent un avantage direct des activités du projet, il leur sera demandé de contribuer aux coûts afin de permettre d'élargir le bénéfice de ces activités à un nombre maximum d'entreprises.
- Les entreprises payeront une partie des coûts d'intervention du projet afin d'assurer leur « appropriation » du projet et de les mettre en position d'attendre de la part de la CNUCED et des intervenants nationaux des services d'un niveau de qualité élevé.

Evaluation externe

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 Bénin, le Burkina Faso et le Mali (mettre ici l'intitulé exact du projet FSP avec ses références/l'intitulé exact du projet-miroir CNUCED avec ses références). 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 devra mettre l'accent en particulier sur l'impact et les performances du projet, en particulier :

A.i. Evaluation de la pertinence

- Considérer si la conception et la définition du projet répondent aux problèmes d'évolution du commerce international du Bénin, du Burkina Faso et du Mali.
- 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 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
 - Aptitude des formateurs à rediffuser le matériel pédagogique

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 programme. 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)
 - Qualité du matériel pédagogique produit par la CNUCED
 - 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
 - Rapport coût/bénéfice du projet (budget total vs activités réalisées)
 - La gestion locale des activités et le rôle des Comités Pédagogiques Nationaux (CPN)

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

- Etudier les résultats et l'impact du programme 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 programme 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 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 d'extensions du programme

- Evaluer la capacité de l'équipe TRAINFORTRADE à assurer l'extension du projet à d'autres pays, notamment en Afrique de l'Ouest, (la définition de modalités de développement du programme 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 programme...). Faire des recommandations concernant la mise en œuvre de futurs projets.

Le processus commencera avec la définition des outils appropriés pour chaque activité qui permettra de mesurer l'écart entre la performance actuelle et les résultats espérés. L'étude couvrira les activités du programme depuis son démarrage.

➤ *Moyens de vérification des indicateurs de succès*

- Rapport annuel de réunion tripartite
- Rapport de diffusion de chaque cours
- Matériel pédagogique correspondant à chaque sujet
- Rapport de mission des consultants et des experts
- Compte rendu des comités pédagogiques nationaux
- Interviews et entretiens avec les responsables nationaux, formateurs locaux, stagiaires
- Interviews et entretiens avec les responsables concernés de l'UEMOA.

B / Qualification du consultant pour l'évaluation

L'évaluation devra être réalisée par un (ou des) consultant indépendant qui aura 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 aura 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 ait une connaissance des trois 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 afin de familiariser l'expert 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 trois pays concernés Cotonou (Bénin), Ouagadougou (Burkina Faso) et Bamako (Mali), ainsi qu'à Paris. D'une durée totale de 4 semaines environ, la mission sera engagée fin 2002 ou au tout début de 2003 et impliquera 15 jours sur le terrain.

Le consultant pourra s'appuyer sur le « Groupe de la Planification, de Programmation et de l'Evaluation des Programmes » de la CNUCED pour des conseils méthodologiques ainsi que sur le « bureau de l'évaluation » à la DGCID du ministère des Affaires étrangères.

C / rapport attendu

L'étude devra être complétée par un rapport final qui sera soumis au plus tard fin février 2003. Ce rapport comprendra la liste des personnes rencontrées, des documents consultés, le descriptif de la méthodologie du programme et de la méthode d'analyse suivie, ainsi que toute annexe statistique nécessaire. Il sera précédé d'une synthèse.

ANNEXE 1: TERMES DE REFERENCE DE LA MISSION D'EVALUATION

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.

D/ *Annexe*

Document de projet de formation au commerce international pour le Bénin, le Burkina Faso et le Mali.
(Voir point II)

Questionnaire d'Entretien d'Evaluation Post-Formation (Stagiaires)

	1	2	3	Expliquer/Justifier votre notation
<i>Evaluation:</i> intensité forte noter 3, (non réponse laisser blanc)				
Section I - Aspect des Cours sur le Commerce International				
Section II Utilité et Applicabilité				
II - 1. <i>Les cours ont-ils porté sur les thèmes actuellement en discussion dans votre département, ministère, institution?</i>				
II - 2. <i>Vos connaissances et compétences avant formation étaient-elles adéquates pour comprendre, évaluer, traiter les sujets en discussion de votre dpt</i>				
II - 3. <i>Si vos nouvelles connaissances ont été utilisées dans votre travail notez si cela a été fréquent</i>				
II - 4. <i>Une réunion, un entretien, une note d'information, un compte-rendu a-t-il été influencé ou modifié par vos nouvelles connaissances ?</i>				
II - 5. <i>Une directive, un règlement a-t-il été influencé ou modifié par vos nouvelles connaissances ?</i>				
II - 6. <i>Avez-vous rencontré des difficultés dans l'utilisation de vos nouvelles connaissances ?</i>				

ANNEXE 2: INSTRUMENTS DE COLLECTE DE L'INFORMATION (QUESTIONNAIRE)

Section III Dialogue Administration - Entreprises (Société Civile - Gouvernement)

III - 7.	Les thèmes des cours est-il en relation (même lointaine) avec les créations d'emploi par les entreprises ?			
III - 8.	Vos nouvelles connaissances sont-elles de nature à faciliter l'environnement/l'activité des entreprises ?			
III - 9.	Vos nouvelles connaissances vous ont-elles incités à améliorer l'accueil que vous réservez aux représentants des entreprises ?			
Section IV Mobilité Professionnelle				
IV - 10.	Vos <u>supérieurs</u> ont-ils eu l'occasion d'apprécier vos nouvelles connaissances / compétence			
IV - 11.	Vos <u>collègues</u> ont-ils eu l'occasion d'apprécier vos nouvelles connaissances / compétence			
IV - 12.	Vos nouvelles compétences vous font-elles espérer de nouvelles fonction ou une promotion ?			
IV - 13.	Si vous avez changé de fonction/poste évaluer dans quelle mesure ceci est imputable à vos nouvelles connaissances / compétences.			
IV - 14.	Si vous avez reçu une promotion évaluer dans quelle mesure ceci est imputable à vos nouvelles connaissances / compétences.			

Avez vous des Commentaires à Apporter ?:

Questionnaire d'Entretien d'Evaluation Post-Formation (Supérieur hiérarchique)

<i>Evaluation: intensité forte noter 3, (non réponse laisser blanc)</i>		1	2	3	Expliquer/Justifier votre notation
Section I Evaluation des Stagiaires - Utilité de la Formation					
I - 1.	Les contenus de cours et les objectifs de la formation suivis par le stagiaire vous sont-ils connus ?				
I - 2.	La fonction / le poste du stagiaire le met-il en mesure d'utiliser les connaissances acquises ?				
I - 3.	Les connaissances / compétences avant formation du stagiaire étaient-elles adéquates pour traiter les sujets en discussion ds votre dpt				
I - 4.	L'acquisition de nouvelles connaissances par le stagiaire est-elle perceptible/sensible				
I - 5.	Une réunion, un entretien, une note d'information, un compte-rendu a-t-il été influencé ou modifié par les nouvelles connaissances du stagiaire?				
I - 6.	Une directive, un règlement, une politique, une stratégie ont-elles été influencées ou modifiées par les nouvelles connaissances du stagiaire ?				
I - 7.	La motivation / l'efficacité du stagiaire après formation a-t-elle changée ?				

ANNEXE 2. INSTRUMENTS DE COLLECTE DE L'INFORMATION (QUESTIONNAIRE)

Section II Dialogue Administration - Entreprises (Société Civile - Gouvernement)

II - 8.	Les thèmes des cours est-il en relation (même lointaine) avec les créations d'emploi par les entreprises ?			
II - 9.	Les nouvelles connaissances du stagiaire sont-elles de nature à faciliter l'environnement/l'activité des entreprises ?			
II - 10.	Les nouvelles connaissances du stagiaire l'ont-elles incités à améliorer l'accueil réservé aux représentants des entreprises ?			
Section III Mobilité Professionnelle				
III - 11.	Les nouvelles compétences du stagiaire peuvent-elles le conduire à occuper de nouvelles fonctions a plus ou moins brève échéance ?			
III - 12.	Si le stagiaire a changé de fonction/poste évaluer dans quelle mesure ceci est imputable a vos nouvelles connaissances / compétences.			
III - 13.	Si le stagiaire a reçu une promotion évaluer dans quelle mesure ceci est imputable a vos nouvelles connaissances / compétences.			

Avez vous des Commentaires à Apporter ? :

ANNEXE 3: DONNÉES CHIFFRÉES

nombre de personnes formées par pays en janvier 2003 – Programme total des formations du projet (inclus les séminaires a venir pendant la durée restante du projet)

Tableau des actions engagées (à Janvier 2003) au titre du projet RAF99/A09

Date	Pays	Titre du séminaire	Nombre de stagiaires				Nombre de formateurs identifiés
			Bénin	Burkina Faso	Mali	Total	
Novembre 2000	Mali	Commerce et Concurrence	3	1	17	21	
Février 2001	Bénin	Analyse des effets de politiques de commerce international à l'aide d'un modèle global	15	-	3	18	
03 au 05 juillet 2001	Mali	Transport Multimodal et logistique internationale	1	1	26	28	3
Novembre - décembre 2001	Bénin, Burkina Faso et Mali	Formation à distance sur la mise en application de la législation sur la concurrence	10	10	10	30	
06 au 13 mars 2002	Burkina Faso	La mise en application de la législation sur la concurrence	4	11	1	16	6
20 au 21 mars 2002	Burkina Faso	Transport Multimodal et Logistique	3	24	1	28	-
8 au 10 avril 2002	Mali	Ciblage des investisseurs	-	-	11	11	-
22 au 26 avril 2002	Bénin	Commerce, Environnement et Développement	14			14	4
6 au 14 juin 2002	Bénin	Formation de formateurs + Formation à Distance	9	4	2	15	-
Juillet 2002	Bénin	Procédures de financement du commerce international	19	-	-	19	3
8 – 29 Octobre 2002	Bénin, Burkina Faso et Mali	Formation à distance sur la mise en application de la législation sur la concurrence	10	9	9	28	1
		Total	85	59	63	228	13

ANNEXE 3 : DONNÉES CHIFFRÉES

nombre de personnes formées par pays en janvier 2003 – Programme total des formations du projet (inclus les séminaires a venir pendant la durée restante du projet)

Definition du plan d'action 2002 -2003

MOIS	ACTIVITE	TYPE ¹⁸	PAYS	Organisme en Charge
Juillet 2002	Procédures de financement du commerce international	R	Bénin	Chambre de Commerce et d'industrie CCIB
Sept 2002	Mise en place du CPN ¹⁹	N	Burkina Faso	Ministère du commerce
Sept 2002	Mise en place du CPN	N	Bénin	MICPE
Sept/Oct 2002	Groupe de travail pour l'adaptation/révision au cadre communautaire du matériel pédagogique sur la Concurrence (UEMOA experts nationaux, CNUCED)		Burkina Faso	UEMOA, experts nationaux Burkina Faso, CNUCED
Nov 2002	Mise à jour du matériel pédagogique sur le transport multimodal logistique internationale	N	Burkina Faso	Conseil Burkinabé des Chargeurs
Nov 2002	FAD, 4 modules		Bénin	
Nov 2002	Mise en application de la législation communautaire sur la concurrence	R	Burkina Faso	MICPE, DNCC, MCAT, UEMOA, CNUCED
Déc 2002/Janv 2003	Mise en application de la législation communautaire sur la concurrence (complément en présentiel 5)	N	Bénin	Experts régionaux, UEMOA, CNUCED
Déc 2002/Janv 2003	Mise en application législation communautaire sur la concurrence (complément en présentiel 5)	N	Mali	Experts régionaux, UEMOA, CNUCED
Déc 2002	FAD Commerce, environnement et développement	R	Mali/Bénin	MICPE, DNCC, MCAT, UEMOA, CNUCED
Janv 2003	Commerce, environnement et développement (complément en présentiel 5)	N	Burkina Faso	CNUCED, Mali,
Janv 2003	Commerce, environnement et développement (complément en présentiel 5)	N	Mali	CNUCED, Burkina Faso
Février 2003	Mise en application législation communautaire de la concurrence (groupement des industriels)	N	Burkina Faso	Ministère chargé du commerce UEMOA
Mars 2003 ²⁰	Promotion et ciblage des investissements	R	Bénin	Centre de Promotion des Investissements
Mars 2003	Transport multimodal logistique internationale	N	Burkina Faso	Conseil Burkinabé des Chargeurs
Mars 2003	Transport multimodal et logistique internationale	N	Bénin	Conseil National des Chargeurs (CNCB)
Avril 2003	Mise en application législation communautaire sur la concurrence (importateurs/grossistes)	N	Burkina Faso	Ministère chargé du commerce, UEMOA
Avril 2003	Commerce, environnement et développement	N	Burkina Faso	Ministères chargés du commerce et de l'environnement UEMOA
Mai 2003	Séminaire pédagogique d'instructeurs	N ou R	Mali	CNPI, CNUCED
Juin 2003	Mise en application de la législation communautaire sur la concurrence (détailants)	N	Burkina Faso	Ministère du commerce, UEMOA
Juin 2003	Tripartite 2003	R		

¹⁸ R= Regional N = National

¹⁹ : Il a été convenu que les CPN, après leur formalisation, se réunissent régulièrement 3 fois par an. Des réunions complémentaires seront organisées en fonction des besoins. Un rapport sera préparé au terme de chaque réunion et une copie sera envoyée à la CNUCED.

Membres CPN Mali

Centre National de Promotion des Investissements	Mamadou Landouré
CMDT	Samba DOUCOURE
Chambre de Commerce et d'Industrie du Mali	Filly Mailé
Assemblée Permanente des Chambres d'Agriculture du Mali	Mme Doumbia Hawa Dolo
Centre du Secteur Privé	Beydi DIAKITE
Association Malienne des Exportateurs de Fruits et Légumes AMELEF	Amadou NIANE
Centre National du Patronat (ex FNEM)	Seydou TALL
IUG/ Université du Mali	Mouhamadou TOURE
STP CIGQE/ Ministère de l'Environnement	Ag Albachar
Ministère du Développement Rural	Amadou CISSE
Direction Nationale du Commerce et de la Concurrence	Mahamane A. TOURE
Direction Générale des Douanes	Amadou TRAORE
Direction Générale du Contrôle et de Réglementation	Souleymane CAMARA
Direction Nationale de l'Appui au Monde Rural	Nouhoum SANGARE
Direction Nationale des Industries	Modibo KEITA
Direction Nationale des Transports	Nana Khadidia NIARE
Banque Centrale des Etats de Afrique l'Ouest	Sékou CAMARA
PNUD	Karounga KEITA
CNUCED	Claude LISHOU
Ministère de l'Industrie et du Commerce	Conseiller Technique

Membre CPN Benin

Directeur du Commerce Extérieur	Antoine Agbadomé
Directeur Adjoint du Commerce Extérieur	Pascal HOUSSOU
Direction de l'Intégration Régionale/ Ministère des Finances et de l'Economie	Aguiar Joséphine
Direction de l'Intégration Régionale/ Ministère des Finances et de l'Economie	Ahounou Ambroise
Port Autonome de Cotonou	Odoubourou Fortuné
Direction de la Programmation et de Prospective /MICPE	Ezin Maurille
Directeur Adjoint du Commerce Extérieur	Houssou Pascal
Directeur du Commerce Extérieur	Agbadomé Antoine
Direction du Commerce Extérieur / Coordonnatrice National TrainForTrade	Attanasso Ernestine
Directeur de l'Ecole Nationale d'Economie Appliquée et de Management	Fagnisse Siméon
Que Choisir Bénin	Kohounfo Geneviève
Chambre de Commerce et d'Industrie du Bénin	Acapovi Jean
Association de Développement des Exportations	Segbo Christian

Membre CPN Burkina-Faso

Direction Générale du Commerce	Yerbanga Somanogdo
Commission Nationale de la Concurrence et de la Consommation	Bonkian Mamba
Conseil Burkinabé des Chargeurs	Traore Elise
Direction Générale du Commerce	Sanon Bakary Sidiki
Direction Générale des Transports Terrestres et Maritimes	Meda Donméguilé Joachim
RESAFAD	Boro Issa
DEP/Ministère Environnement et Cadre de vie	Toe D. Honoré
Secrétariat Permanent des ONG	Ouedraogo T. François
Office National du Commerce	Traore Alimata
Inspection Générale des Affaires Economiques	Ouattara Sami
Chambre de Commerce de l'Industrie et de l'Artisanat UFR / SEG Université	
UFR / SJP Université	

GENEVE



UNITED NATIONS CONFERENCE
ON TRADE AND DEVELOPMENT

Xavier Alphaize

*Chief, Human Resources Development Section
TrainForTrade Coordinator
Training and Capacity Building Programme
Division for Services Infrastructure for Development and Trade Efficiency*

UNCTAD
Palais des Nations
1211 Geneva 10
Switzerland

Tel: +41(0)22 917 20 70
Fax: +41(0)22 917 00 50
E-mail: xavier.alphaize@unctad.org



UNITED NATIONS CONFERENCE
ON TRADE AND DEVELOPMENT

Dominique Chantrel

*Associate Expert: Distance Learning
Human Resources Development Section
TrainForTrade Programme
Division for Services Infrastructure for Development and Trade Efficiency*

UNCTAD
Palais des Nations
1211 Geneva 10
Switzerland

Tel: +41(0)22 917 21 87
Fax: +41(0)22 917 00 50
E-mail: dominique.chantrel@unctad.org



UNITED NATIONS CONFERENCE
ON TRADE AND DEVELOPMENT

Sabrina Ielmoli

*Expert in training in international trade
Human Resources Development Section
TrainForTrade Programme
Division for Services Infrastructure for Development and Trade Efficiency*

UNCTAD
Palais des Nations
1211 Geneva 10
Switzerland

Tel: +41(0)22 917 19 75
Fax: +41(0)22 917 00 50
E-mail: sabrina.ielmoli@unctad.org

UNITED NATIONS CONFERENCE ON TRADE AND DEVELOPMENT

Executive Direction and Management
Programme Planning and Assessment

MASAHIRO IGARASHI, PH.D.

Programme Management Officer

Palais des Nations
1211 Geneva 10
Switzerland

tel: +41 22 907 4546
fax: +41 22 907 0055
e-mail: masahiro.igarashi@unctad.org



UNITED NATIONS CONFERENCE
ON TRADE AND DEVELOPMENT

Hassan Qaqaya

*Chief, Advisory Services and Capacity Building Section
Competition Law and Policy Branch
Division on International Trade in Goods and Services, and Commodities*

UNCTAD
Palais des Nations
1211 Geneva 10
Switzerland

Tel: +41(0)22 917 54 95
Fax: +41(0)22 917 02 47
E-mail: hassan.qaqaya@unctad.org



UNITED NATIONS CONFERENCE
ON TRADE AND DEVELOPMENT

Maxence Orthlieb

*Chief, Trade Facilitation Section
Division for Services Infrastructure for Development and Trade Efficiency*

UNCTAD
Palais des Nations
1211 Geneva 10
Switzerland

Tel: +41(0)22 917 20 01
Fax: +41(0)22 917 00 50
E-mail: maxence.orthlieb@unctad.org

Nuria Castells
Branche sur le Commerce, l'Environnement et
le Développement
C.N.U.C.E.D.

François Léger
Mission Permanente de la France
auprès des Nations Unies

Dan Deac
Coordinateur
Programme de Planification et d'Evaluation
C.N.U.C.E.D.

MALI



Étienne LÉANDRE
ADJOINT AU CHEF DU SERVICE DE COOPÉRATION
ET D'ACTION CULTURELLE
Économie et développement institutionnel

AMBASSADE DE FRANCE
B.P. 84 Bamako Mali
Tél. : (223) 21 83 38 / 21 64 29 - Fax : (223) 21 83 39
mél : cooperation@france-mali.org, ml
etienne.leandre@diplomatie.gouv.fr



**DIRECTION NATIONALE DU COMMERCE
ET DE LA CONCURRENCE**

Mahamane Assoumane TOURE
Directeur National Adjoint

B.P. : 201
BAMAKO LD : (223) 221 23 14
Rép. du Mali (223) 221 49 28
Tél/Fax : 221 80 46
Email : mahamane51@yahoo.fr



**DIRECTION NATIONALE
DU COMMERCE ET DE LA CONCURRENCE**

ABDOULAYE SANOKO
Chef Division
promotion économique et commerciale

Tél. (223) 221 23 14 - 221 49 28 • Tél./Fax (223) 221 80 46
BP 201 Bamako Mali • E-mail : dnae@datatech.toolnet.org
asanoko@hotmail.com
asanokojr@yahoo.fr

Moustapha DIARRA
CHEVALIER DE L'ORDRE DU MÉRITE AGRICOLE

*1^{er} Vice-Président du Conseil National
de la Concurrence
Ancien Chef de Cabinet du Ministère
du Développement Rural et de l'Eau*

BP 05
Koulikoro BA
KOULIKORO

Tél. : (223) 26 22 91
Cél. : (223) 72 12 47
République du Mali

FRUTEX
EXPORT FRUIT ET LEGUMES

Amadou NIANE
Directeur

BP : 1593
Bamako (Rép. du Mali)

Portable : 74 42 03
TEL/FAX : (223) 29 28 36

PRESIDENCE DE LA REPUBLIQUE

Mohamed Tiémoko TRAORE
Chargé de Mission

Tél. 222 75 15
Fax 223 81 95
L.D. 222 09 69

BP : 10 Koulikoba
Rép. du Mali

Programme des
Nations Unies
pour le développement

Karounga Keita
Economiste

Tél : (223) 222.01.81
Fax : (223) 222.62.98
E-mail : karounga.keita@undp.org
Site web : www.ml.undp.org



Im. Hamaciré NDouré
Badalabougou Est, BP. 120, Bamako, Mali

Claude Lishou
Expert régional basé à Bamako - Mali
CNUCED-TrainForTrade

Mahmadou Ly
Ministère du Commerce
Direction Commerce et Concurrence
Division des Enquêtes

Abdoulaye Sanoko
Ministère du Commerce
Promotion Economique et Commerciale
Chef de Division

Mody Ndiaye
Ministère du Commerce
Secrétaire Général

Mme Niaré Nana Kadidia
Direction Nationale des Transports
Observatoire des Transports
Chef du Bureau des Synthèses Economiques

Filly Malle
CCI du Mali
Assistant Chef du Service Appui aux
Entreprises

BENIN

AMBASSADE DE FRANCE

SERVICE DE COOPERATION ET D'ACTION CULTURELLE

Bernard BRESSAT
Attaché de Coopération

01 B.P. 476 - Cotonou (République du Bénin)
E-mail : bernard.bressat@diplomatie.gouv.fr

Tél. (229) 30 01 43 & 30 02 25/26

Fax. (229) 30 07 57



ASSOCIATION DE DÉVELOPPEMENT DES EXPORTATIONS

9584 60

Christian E. SEGBO

Secrétaire Permanent du Comité Mixte de Concertation
Secteur Public / Secteur Privé

Tél. : (229) 31 78 21
Fax : (229) 31 78 22

01 BP 3554 Cotonou
E-mail : adex@firstnet.bj

Localisation géographique : Boulevard S^t Michel, imm. de la Pharmacie S^t Michel : 3^e et 4^e Etages

**Ministère de l'Industrie, du Commerce
et de la Promotion de l'Emploi**

DIRECTION DE LA CONCURRENCE
ET DU COMMERCE INTERIEUR

SOUMANOU I. Moudjaidou
ADMINISTRATEUR DU COMMERCE

BUREAU
30-70-10
30-70-14
30-70-15
Fax 30-30-24

307029

DOMICILE
06 B. P. 2005
C/ T 1341 Ste Rita
COTONOU



ASSOCIATION DE DÉVELOPPEMENT DES EXPORTATIONS

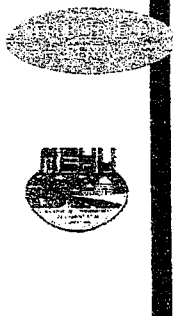
Souleymane MAMA

Chef du Centre d'Information Commerciale

01 BP 3554 Cotonou
E-mail : adex@intnet.bj

Tél. : (229) 31 78 21
Fax : (229) 31 78 22

Immeuble de la Pharmacie Saint Michel, 3^e & 4^e étages



Théophile C. WOROU
Directeur de l'Environnement

Bureau

☒ : 01 BP. 3621
☎ : (229) 31 20 65
Fax : (229) 31 50 81

Domicile

☎ : (229) 32 29 11
☎ : (229) 95 43 86
Cotonou (Rép. du Bénin)
E-mail: tworou@mehubenin.net



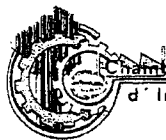
**Chambre de Commerce et
d'Industrie du Bénin**

Jean A. Acapooi
Chef Département Animation Sectorielle

01 B. P. 31 RP COTONOU
TEL. 31 12 38 / 31 20 81

COTONOU
REP. DU BENIN

Antoine Agbadome
Directeur du Commerce Extérieur
Point Focal Train For Trade



**Chambre de Commerce et
d'Industrie du Bénin**

VIDEHOUEYOU Joëlle

Epouse GOUSSANOU
Chef Service Information et Documentation

C C I B
01 B.P. 31 COTONOU
Tél. (229) 31.20.81 / 31.43.86
Fax. (229) 31 32 99
E-mail : ccib@bow.intnet.bj

PRIVE :
03 B.P. 2941 COTONOU
Tél. : 92.44.85
E-mail : jocontivox@yahoo.fr
(Rép. du Bénin)

Marie Louise Akati
Stagiaire Formateur
Direction de la Concurrence

Kassi Adihou
Stagiaire Logistique et Transport
Conseil National des Chargeurs

Basile Awassi
Ministère du Commerce
Chef du Service Statistique

Epiphane Adjovi
Ministère du Commerce
Chef du Service des Echanges Extérieurs

BURKINA FASO

UNION ECONOMIQUE ET MONETAIRE OUEST AFRICAINE
La Commission



Alain Faustin BOCCO
Directeur du Commerce et de la Concurrence

01 BP 543 Ouagadougou 01
BURKINA FASO
E-mail: alain.bocco@uemoa.int

Tél.: (226) 31 88 73/76
Fax: (226) 31 88 72
Télex: (226) 5554 BF

Ministère du Commerce,
de la Promotion de l'Entreprise
et de l'Artisanat

Inspection Générale des Affaires Economiques

OUATTARA S.Sami

Commissaire de la Concurrence et de la Consommation
Inspecteur de la Concurrence

01 B.P. 19 Ouagadougou 01
BURKINA FASO
Email: ouattarasami@yahoo.fr

Tél.: (226) 32.40.43 / 44
L.D.....
Cel.....
Fax: (226) 31.79.07

MINISTERE DU COMMERCE, DE L'INDUSTRIE
ET DE L'ARTISANAT
DIRECTION DU COMMERCE INTERIEUR



Cécile TASSIN
Conseiller économique

Union européenne
Délégation de la Commission européenne au Burkina Faso

Avenue Kwame N'Krumah - Ouagadougou
B.P. 352, Ouagadougou
Tél: + 226-30.73.85 - Fax: + 226-30.89.66 - E-mail: cecile.tassin@cec.eu.int

YERBANGA Somanogdo

Directeur

cel = 264335

01 B.P. : 365
Ouagadougou 01
BURKINA FASO

Tél.: Bur. (226) 32.47.86 à 89
Poste 322
Dom. (226) 38.05.31
Cel. (226) 60.89.82



CHAMBRE DE COMMERCE D'INDUSTRIE
ET D'ARTISANAT DU BURKINA FASO

Hamadé OUEDRAOGO
Directeur Général

01 B.P. 502 OUAGADOUGOU 01-TEL:(226) 30 61 14/15-FAX : (226) 30 61 18
e-mail = ccia.bf@cenatrin.bf
e-mail = foued@fasonet.bf

UNION ECONOMIQUE ET MONETAIRE OUEST AFRICAINE
La Commission



Koffi Addoh GNAKADJA
Chargé des Questions Commerciales

01 BP 543
Ouagadougou 01
BURKINA FASO
E-mail: koffi.gnakadja@uemoa.int
E-mail: nonoko@caraimail.com

Tél.: (226) 31 88 73/76
Fax: (226) 31 88 72



Projet d'appui à l'environnement institutionnel
et au développement du secteur privé

Toussaint CARADEC
Conseiller Technique

63 26 43

Chambre de commerce, d'Industrie et d'Artisanat du Burkina Faso
01 BP 502 Ouagadougou - Tél: (226) 30 61 14 - E-mail: caradec.eidev@ccia.bf

UNION ECONOMIQUE ET MONETAIRE OUEST AFRICAINE
La Commission



Amadou DIENG
Chargé des Questions de Concurrence

01 BP 543 Ouagadougou 01
BURKINA FASO
E-mail: amadou.dieng@uemoa.int

Tél.: (226) 31 88 73 à 76
Fax: (226) 31 88 72
Télex: 5554 BF

Elise Traoré
Conseil Burkinabé des Chargeurs
+226 24 92 49

Adolphe Coulibaly
Rapporteur de la Commission Nationale de la
Concurrence et de la Consommation
B +226 31 79 30 D 37 28 59

Albertine Sawadogo
Directrice du Commerce Extérieur

BURKINA FASO

Jacques Gerard
Chef du S.C.A.C.
Ambassade de France au Burkina

Claude Fandre
Conseiller régional S.C.A.C.
Chargé du suivi de l'UEMOA
Ambassade de France au Burkina

Dominique Perrin
Centre RESAFAD
Universite de Ouagadougou