



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

Distr.
GÉNÉRALE
TD/B/WP/182
3 août 2005
FRANÇAIS
Original: ANGLAIS

CONSEIL DU COMMERCE ET DU DÉVELOPPEMENT
Groupe de travail du plan à moyen terme et
du budget-programme
Quarante-cinquième session
Genève, 12-16 septembre 2005
Point 4 de l'ordre du jour provisoire

ÉVALUATION DES ACTIVITÉS DE COOPÉRATION TECHNIQUE*

**Évaluation détaillée des cours de formation sur les grands problèmes
économiques internationaux**

Établie par une équipe indépendante d'évaluation composée de:
M. Mario Presser, M. Stefano Lazzarotto, M. Rizwan Sheikh

Résumé

À sa quarante et unième session, en septembre 2004, le Groupe de travail du plan à moyen terme et du budget-programme du Conseil du commerce et du développement a décidé de procéder à une évaluation détaillée des *cours de formation sur les grands problèmes économiques internationaux* dispensés en application du paragraphe 166 du Plan d'action de Bangkok pour examen à sa session de 2005 consacrée aux activités de coopération technique.

Dans le présent rapport, l'équipe d'évaluation examine dans quelle mesure les activités prescrites ont été menées à bien. Malgré les insuffisances constatées, elle a jugé très positifs les résultats des cours de formation dispensés. La CNUCED a mis au point un produit novateur sur le marché des services d'assistance technique en matière de politique commerciale. Les objectifs d'efficacité, d'efficacités et de pertinence des cours ont été atteints. Du point de vue de la qualité, les cours semblent avoir contribué au renforcement des capacités institutionnelles de certains pays membres, qu'il s'agisse d'organismes publics, d'établissements de recherche ou d'universités s'intéressant au commerce extérieur. Il y a aussi eu des retombées bénéfiques au

* La distribution tardive du présent document est due à des raisons techniques.

sein de la CNUCED elle-même. L'équipe d'évaluation souligne que les activités découlant du paragraphe 166 du document susmentionné – compte tenu des avantages comparatifs bien connus de la CNUCED – devraient continuer d'être axées sur un enseignement de qualité et sur la création de capacités institutionnelles et sociales viables grâce à des initiatives qui auraient des effets d'entraînement à ces niveaux. La mise en œuvre des recommandations formulées dans le présent rapport renforcerait ce processus tant sur le plan qualitatif, notamment en améliorant l'impact à long terme, que sur le plan quantitatif.

TABLE DES MATIÈRES

	<i>Page</i>
HISTORIQUE	4
RÉSULTATS ET RECOMMANDATIONS	7
A. Méthode d'évaluation	7
B. Pertinence des activités découlant du paragraphe 166	8
1. Compétences de la CNUCED, conception du projet et pays bénéficiaires	8
2. Partage des tâches avec les commissions régionales et les établissements universitaires compétents pour ce qui est de l'enseignement des cours	12
C. L'efficacité des activités découlant du paragraphe 166.....	14
D. Impacts du cours de formation	17
1. Impact au niveau individuel	18
2. Niveau institutionnel	19
3. Niveau sociétal	24
E. Efficience.....	26
F. Viabilité des cours de formation.....	28
CONCLUSIONS	29
Tableaux	
1. Cours de formation de la CNUCED 2001-2005	30
2. Liste des participants par pays.....	30
3a. Coût du premier cours, 2001 (en dollars des États-Unis).....	32
3b. Coût des cours de formation, 2002-2005 (en dollars des États-Unis).....	32

HISTORIQUE

1. La CNUCED est l'organe des Nations Unies qui coordonne le traitement intégré des questions relatives au commerce et au développement, et une instance facilitant la formation de consensus pour l'élaboration des politiques dans le cadre de la mondialisation. L'un de ses principaux rôles consiste à aider les pays en développement, en particulier les pays les moins avancés et les pays en transition, à mieux comprendre comment élaborer des politiques relatives au commerce et au développement qui favorisent leur bonne intégration dans l'économie mondiale.

2. Dans le plan d'action adopté à sa dixième session, tenue à Bangkok en 2000, la Conférence a réaffirmé que la coopération technique était l'une des trois principales fonctions de la CNUCED – à côté de la facilitation du dialogue et des travaux de recherche et d'analyse – et a ajouté que l'efficacité et la pertinence de la coopération technique de la CNUCED dépendaient de son intégration dans l'analyse des politiques réalisée par le secrétariat et dans les travaux des organes intergouvernementaux. Par ailleurs, les États membres étaient convenus que la CNUCED devrait consolider ses activités de renforcement des capacités et ont adopté le mandat ci-après au paragraphe 166 du Plan d'action:

Le programme de renforcement des capacités actuellement mis en œuvre par la CNUCED devrait être renforcé, ce qui permettrait à des fonctionnaires et à d'autres personnes de pays en développement et de pays en transition intéressés d'être mieux informés, grâce à des cours de formation périodiques organisés en coopération avec l'École des cadres des Nations Unies, des principales questions qui se posent sur la scène économique internationale, en particulier dans l'optique du développement, dans le domaine de compétence de la CNUCED. Ces cours s'appuieraient sur les connaissances spécialisées acquises et les analyses directives réalisées par le secrétariat de la CNUCED, avec le soutien d'un organe consultatif qui serait créé par le Conseil du commerce et du développement. Les cours seraient dispensés dans le cadre d'une coopération et d'une coordination effectives avec les établissements de recherche et institutions universitaires appropriés et avec d'autres organisations internationales compétentes. Compte tenu de l'engagement de la CNUCED en faveur du Cadre intégré pour l'assistance technique liée au commerce en vue d'aider les pays les moins avancés, ces cours devraient être financés par prélèvement sur les ressources du budget ordinaire de la CNUCED et les fonds extrabudgétaires disponibles. Le Secrétaire général de la CNUCED est invité à présenter des propositions chiffrées détaillées à ce sujet au Groupe de travail du plan à moyen terme et du budget-programme.

3. Cette décision a été adoptée après la troisième Conférence ministérielle de l'OMC à Seattle. Grâce en partie au moins au programme de la CNUCED relatif aux initiatives de négociation des pays en développement lancé en 1997 par le secrétariat, plus de la moitié des 250 propositions soumises au Conseil général de l'OMC dans le cadre de la préparation de la Conférence ministérielle de Seattle émanait de pays en développement, qui ont ainsi repris l'initiative au sein de l'OMC¹. La priorité des pays en développement à Seattle était l'application

¹ Rubens Ricupero. «Preface: Nine Years at UNCTAD. A personal Testimony». In: UNCTAD. *Beyond Conventional Wisdom in Development Policy: An intellectual History of UNCTAD, 1964-2004*. New York et Genève: Nations Unies, 2004.

des accords du Cycle d'Uruguay. Leur point de vue était que tout nouveau cycle devrait répondre à leurs préoccupations en matière de développement.

4. Le succès du programme relatif aux initiatives de négociation a permis aux États membres de réaffirmer à Bangkok que la coopération technique était l'une des trois principales fonctions de la CNUCED.

5. Il est généralement admis qu'il existe des disparités en matière de capacités entre les pays les plus développés et les pays les moins développés au sein du système commercial multilatéral, les seconds ayant une capacité moindre de négocier des accords commerciaux et de les appliquer². La mise en œuvre d'accords de l'OMC s'est avérée particulièrement difficile pour un certain nombre de pays en développement, en particulier de PMA, où l'infrastructure humaine et matérielle et les institutions liées au commerce international présentent des lacunes considérables.

6. Les pays en développement demandent que les activités de renforcement des capacités s'attaquent aux problèmes ci-après³:

- La capacité limitée de participer véritablement aux négociations et à la prise de décisions à l'OMC;
- Le coût financier, institutionnel et humain du respect des obligations contractées auprès de l'OMC et de la mise en œuvre des réformes de la réglementation y relatives;
- La capacité limitée de tirer parti des débouchés que les négociations ouvrent, du fait de contraintes importantes relatives aux ressources, à l'offre et à la compétitivité;
- La capacité limitée de surmonter les obstacles non tarifaires à l'accès aux marchés (par exemple, les normes sanitaires et phytosanitaires, les normes d'emballage et les normes environnementales des pays développés);
- La capacité limitée de supporter les effets de chocs extérieurs sur la production intérieure et sur les débouchés à l'exportation;
- La nécessité de diversifier l'économie et d'accroître les exportations (50 membres de l'OMC dépendent de l'exportation de un à trois produits de base seulement);

² Cette hypothèse générale est formulée dans de nombreuses études sur la question. Voir: Lingling Ding. «Capacity Building for Trade: The Role of the WTO». *Journal of Law and Economics in International Trade*, vol. 1 (1: 186-224), janvier 2004.

³ Carolyn Deere. *Capacity Building and Policy Coherence. A Role for a Leaders' Level G20?* Conference on Agricultural Trade Reform and Development: A Role for G20 Leaders, organisée par CIGI et le Global Economic Governance Programme de l'Université d'Oxford en juin 2004.

- La capacité limitée des membres d'exercer leurs droits au sein du système réglementé de l'OMC.

7. Les contraintes de capacité dont souffrent de nombreux pays en développement constituent un grave problème qui, de l'avis de la majorité des experts de l'assistance technique, doit être résolu afin qu'un plus grand nombre de membres puissent mieux tirer parti des accords de l'OMC. Dans la Déclaration de Doha, le renforcement des capacités est mentionné au moins une douzaine de fois. Il existe un large consensus concernant l'assistance technique en matière de politique commerciale entre pays en développement, ONG importantes et experts qui, tous, demandent instamment aux donateurs de collaborer plus étroitement avec tous les pays bénéficiaires et avec les représentants de la société civile pour définir des programmes de renforcement des capacités qui améliorent l'aptitude générale des pays en développement à définir et à poursuivre leurs propres objectifs commerciaux dans le cadre d'un plan de développement plus large⁴. Ils estiment qu'un véritable renforcement des capacités passe par la conception d'interventions destinées à permettre aux pays en développement de décider à les aider en ce sens et à leur donner la marge d'action nécessaire.

8. La CNUCED a conçu le cours de formation sur les grands problèmes économiques internationaux en application du paragraphe 166 du Plan d'action de Bangkok (dénommé ci-après «paragraphe 166»), où l'on considérait qu'une bonne connaissance des incidences sur le développement des négociations internationales en cours devait faire partie intégrante d'un programme efficace de renforcement des capacités.

9. Neuf cours ont été organisés depuis le premier cours dispensé à Genève et Turin en 2001, dont les sept derniers se sont tenus au niveau régional (tableau 1). À sa quarante et unième session, en septembre 2004, le Groupe de travail du plan à moyen terme et du budget-programme du Conseil du commerce et du développement a décidé de procéder à une évaluation détaillée de ces cours pour examen à sa session de 2005 consacrée aux activités de coopération technique. Les objectifs des cours sont définis à l'annexe 1.

10. Dans le présent rapport, tous les engagements contenus dans le paragraphe 166 sont systématiquement examinés et la manière dont les activités prescrites ont atteint les objectifs énumérés est évaluée. La méthode suivie pour réaliser l'évaluation détaillée, les résultats obtenus et les recommandations formulées sont présentés dans les sections suivantes.

⁴ Concernant l'assistance technique à l'OMC, voir aussi les points de vue de plusieurs pays en développement dans: Comité du commerce et du développement. *Quarante-deuxième session*. WT/COMTD/M/42, 12 novembre 2002. Voir aussi les déclarations d'ONG dans: *Civil Society Concerns on Trade Policy Capacity Building*, 11/03/2002. <http://www.tradeobservatory.org/library.cfm?RefID=25532>.

RÉSULTATS ET RECOMMANDATIONS

A. Méthode d'évaluation

11. Il n'existe pas d'unité de vues sur la manière d'évaluer l'efficacité générale et l'impact global des activités de renforcement des capacités liées au commerce⁵. On n'accorde pas toujours la même importance aux critères retenus. Il convient de noter que l'interprétation des critères d'évaluation traditionnels (pertinence, efficacité, impact et viabilité) varie selon les organismes multilatéraux.

12. La stratégie de la CNUCED en matière de développement des capacités suit l'approche du PNUD⁶. Les deux organismes estiment que les pays en développement doivent renforcer leurs capacités dans leur propre intérêt. C'est la condition préalable à «l'appropriation par ces pays» du processus de création de compétences et d'institutions indépendantes en vue des négociations commerciales et à l'appui des efforts plus larges de développement. En outre, le renforcement des capacités ne devrait pas se résumer à la «mise en valeur des ressources humaines». Il est important de perfectionner les compétences de chacun, mais il faut aussi développer des structures institutionnelles viables et des ressources sociétales qui soient au service à la fois des individus et des institutions. En bref, pour la CNUCED, le développement des capacités devrait être:

Un processus impliquant une mise en valeur des ressources humaines combinée à de plus fortes institutions, et trois catégories indépendantes de capacités: capacités individuelles, capacités institutionnelles et capacités sociétales⁷.

13. Par conséquent, outre l'évaluation traditionnelle de la pertinence, de l'efficacité, de l'impact, on s'est efforcé d'évaluer l'impact et la viabilité des activités découlant du paragraphe 166 pour les trois catégories de capacités susmentionnées.

14. L'évaluation reposait sur les éléments suivants:

- Entretiens avec le secrétariat de la CNUCED, les membres de l'organe consultatif et quelques anciens participants. Parfois, à la demande de l'équipe d'évaluation, le secrétariat a complété les entretiens par des communications écrites sur l'impact des cours;

⁵ OCDE. *Trade Capacity Building Results Monitoring/Assessment Framework*. Réunion informelle d'experts, 16 juin 2004.

⁶ Au sujet de la stratégie de la CNUCED, voir *Coopération technique: Examen des activités des activités de coopération technique de la CNUCED. Décision 478(L)*, 19 octobre 2003. Cette décision prend en compte le document intitulé *Développement des capacités. Note du secrétariat de la CNUCED*. TD/B/50/9 et TD/B/WP/168, 27 août 2003. Concernant l'approche du PNUD, voir Fukuda-Parr, C. Lopes et K. Malik, eds. *Capacity for Development*, New York, NY: PNUD, 2003.

⁷ *Développement des capacités. Note du secrétariat de la CNUCED*, p. 4.

- Analyse du contenu des cours et de son enseignement (annexe 2);
- Évaluation détaillée du cours de formation de La Havane (février-mars 2005) par l'équipe d'évaluation. Celle-ci a examiné de près l'enseignement de ce cours afin d'évaluer sa pertinence et son efficacité. Le principal évaluateur a assisté aux trois derniers modules, à l'exercice de simulation – à l'occasion duquel les participants sont divisés en groupes – et à l'évaluation orale finale du cours par ces groupes. Le jugement des participants sur chaque module a été soigneusement analysé et un évaluateur a procédé à une évaluation (annexe 3);
- Analyse des réponses aux questionnaires d'évaluation envoyées aux superviseurs et aux participants six mois après les six premiers cours (Genève-Turin, 2001 et 2002, Bangkok, Santiago, Beyrouth et Maurice) et de l'évaluation par groupes réalisée pendant les cours à Prague et à Hanoi (annexe 4).

15. Les sections suivantes présentent les résultats de l'évaluation et les recommandations des évaluateurs concernant les éléments ci-après: pertinence, efficacité, impact, efficacité et viabilité. Dans chaque section, les principaux résultats sont exposés au début en caractères gras; ils sont suivis d'une explication et des recommandations formulées. L'évaluation s'achève par une brève conclusion.

B. Pertinence des activités découlant du paragraphe 166

1. *Compétences de la CNUCED, conception du projet et pays bénéficiaires*

- Les cours de formation de la CNUCED dispensés en application du paragraphe 166 revêtent des caractéristiques particulières et suivent une méthode bien définie qui les distingue d'autres cours axés sur l'OMC;
- Le programme des cours a été conçu en fonction des objectifs visés, à savoir: tirer parti des éclairages et des connaissances spécialisées de la CNUCED, ainsi que diffuser et faire mieux connaître les analyses de la CNUCED et les enseignements tirés de ses activités de coopération technique;
- L'attention particulière accordée à la situation des pays en développement par rapport aux grands problèmes internationaux dans le cadre d'une approche intégrée constitue un élément utile et très apprécié des activités découlant du paragraphe 166. Ce résultat est cohérent avec les objectifs et la stratégie de la CNUCED en matière de développement des capacités;
- Les participants et leurs superviseurs ont jugé l'approche de la CNUCED directement utile dans le cadre de leur travail;
- La CNUCED possède un produit novateur sur le marché de l'assistance technique en matière de politique commerciale, produit qui était réclamé par le public visé par les activités découlant du paragraphe 166, à savoir: les décideurs et les négociateurs des pays en développement et des pays en transition ainsi que les représentants de

secteurs essentiels de la société civile. Mais ces derniers étaient sous-représentés dans les cours évalués;

- En proposant un cours de formation spécial au public intéressé, la CNUCED a fait la preuve qu'elle avait les compétences et la clientèle voulues pour jouer un rôle important sur le marché des services d'assistance technique en matière de politique commerciale destinés aux pays en développement et aux pays en transition.

16. Par pertinence, on entend l'adéquation du programme de renforcement des capacités aux besoins des bénéficiaires⁸. Le principal enjeu du renforcement des capacités dans le domaine commercial réside dans la manière de mettre en œuvre les engagements renouvelés à Doha. Les négociations commerciales font appel à des connaissances qui vont au-delà de celles dispensées par les programmes d'assistance technique classiques de l'OMC. La transformation de l'OMC en un organe qui ne s'occuperait plus seulement du commerce, mais de la quasi-totalité des relations économiques entre États suscite des difficultés qui vont bien au-delà des questions techniques et, sur le plan pratique, de nombreux experts, analystes, voire membres de l'OMC, jugent que l'impact de l'assistance technique de cette organisation est essentiel, mais limité⁹.

17. Les activités de la CNUCED qui sont complémentaires du programme d'assistance technique et de renforcement des capacités mis en œuvre par l'OMC et par d'autres organisations internationales et qui consistent à aider les pays en développement à mieux négocier, ont été jugées essentielles par de nombreux pays en développement aux dixième et onzième sessions de la Conférence.

18. Le programme des cours portait sur les grands domaines d'activité des divisions de la CNUCED: mondialisation et développement; commerce et développement; infrastructure pour le développement des échanges; investissement et développement. Le contenu des cours de formation et son enseignement sont analysés à l'annexe 2.

19. Le contenu des cours était cohérent avec la stratégie de coopération technique de la CNUCED – surmonter les obstacles concrets au commerce et au développement dans le cadre de la mondialisation et de la libéralisation – et avec l'avantage comparatif que possède la CNUCED en matière de renforcement des capacités – son approche globale des politiques commerciales et des politiques de développement se manifeste par le large éventail de ses

⁸ La définition des éléments retenus pour évaluer les résultats obtenus en matière de renforcement des capacités se trouve dans le document intitulé *Évaluation des activités de coopération technique de la CNUCED relatives au renforcement des capacités*. TD/B/WP/155, 12 juillet 2002.

⁹ Pour connaître le point de vue des experts et des analystes, voir Michel Kosteki. *Technical Assistance Services in Trade-Policy*. ICTSD Resource Paper n° 2, novembre 2001. Voir aussi les déclarations sur la formation et la coopération technique de l'OMC prononcées par les représentants de certains pays en développement au Comité du commerce et du développement de l'OMC (voir note de bas de page 4).

domaines d'activité et par la variété de ses mécanismes d'assistance au développement des capacités.

20. Les cours de formation de la CNUCED traitaient à la fois des questions de développement examinées à l'OMC – domaine dans lequel la CNUCED peut aider les pays en développement à cerner leurs intérêts essentiels et à accroître la contribution du commerce international et des négociations commerciales au développement – et des questions commerciales non liées à l'OMC, ce qui permettait d'aborder les nouveaux problèmes commerciaux. Un bon exemple de souplesse dans l'organisation de ces cours est le fait que le nombre d'heures consacrées au module sur les TIC et le commerce électronique pour le développement a été accru parallèlement à l'ouverture de négociations pour le Sommet mondial sur la société de l'information.

21. Il ressort de l'analyse du contenu des cours de formation (annexe 2) que le programme n'était pas axé sur le commerce et le développement en soi, mais s'efforçait d'améliorer la compréhension des questions interdépendantes du commerce, de l'investissement, du financement et de la technologie ainsi que des négociations consacrées à de nouvelles questions à l'OMC et dans d'autres instances genevoises. Ces cours traitaient des difficultés suscitées par la libéralisation et la mondialisation actuelles ainsi que par l'intégration croissante des pays en développement dans le système économique mondial, et faisaient mieux connaître les diverses mesures et conditions à réunir pour que ces pays soient compétitifs et comptent véritablement dans une économie mondiale en évolution rapide.

22. Il ressort de l'analyse des questionnaires d'évaluation (annexe 4) que l'ensemble des superviseurs et que tous les participants, à l'exception de trois, ont répondu que le contenu et les objectifs du cours de formation organisé par la CNUCED revêtaient un intérêt direct pour leur travail. En outre, compte tenu de l'expérience et des connaissances acquises par leurs subordonnés pendant le cours de formation, les superviseurs ont répondu qu'ils recommanderaient presque unanimement à d'autres collègues de participer à de futurs cours.

23. Les résultats de l'évaluation du cours dispensé à La Havane (annexe 3) montrent aussi que les participants s'accordaient à dire que le cours était utile à la compréhension des problèmes internationaux actuels ou futurs qui touchaient leur pays. Dans les questionnaires individuels, les participants avaient presque unanimement répondu à cette question par l'affirmative pour l'ensemble des modules.

24. L'analyse du contenu des cours de formation, les résultats de l'évaluation du cours dispensé à La Havane ainsi que les entretiens avec le secrétariat de la CNUCED, les membres de l'Organe consultatif et d'anciens participants ont permis d'arriver à la conclusion que l'attention particulière accordée à la situation des pays en développement par rapport aux grands problèmes internationaux dans le cadre d'une approche intégrée est un élément utile et très apprécié des activités découlant du paragraphe 166; elle est considérée en outre comme revêtant un intérêt direct pour les tâches remplies par les participants et leurs superviseurs.

25. Veiller à ce qu'il existe une grande variété de marchés de services d'assistance technique en matière de politique commerciale – sur lesquels les établissements doivent être en concurrence pour proposer des approches novatrices à leurs clients – est perçu comme le

meilleur moyen pour que ces institutions s'adaptent aux besoins de leurs bénéficiaires¹⁰. Les pays en développement ont affirmé dans de nombreuses instances, en particulier à l'OMC, qu'ils avaient besoin d'assistance technique dans trois grands domaines pour négocier de manière efficace¹¹. Premièrement, ils devaient élaborer des politiques et des stratégies commerciales appropriées afin que leur stratégie de négociation s'inscrive dans le cadre plus large de leurs politiques économiques et de développement. Deuxièmement, ils devaient élaborer des stratégies appropriées dans les domaines du commerce et de l'accès aux marchés et réfléchir à l'harmonisation de leurs stratégies bilatérales et régionales avec leurs stratégies multilatérales. Troisièmement, ils devaient mettre en place des institutions adéquates pour accroître la cohésion au sein des pouvoirs publics ainsi que les consultations et la recherche d'un consensus avec d'autres acteurs, notamment le secteur privé et les ONG.

26. Les cours de formation de la CNUCED portaient sur les deux premiers grands domaines où les pays en développement avaient besoin d'une assistance technique. Les informations recueillies au sujet du contenu (conception et enseignement) des cours permettaient de conclure que la CNUCED a mis au point un produit novateur sur le marché des services d'assistance technique en matière de politique commerciale, en démontrant qu'elle possédait les compétences requises – la contribution de la CNUCED met l'accent sur le développement et porte sur les interactions entre le commerce, l'investissement, la technologie et le financement – pour proposer des services demandés par les pays en développement.

27. Il y a eu 334 candidatures et 226 participants (68 % des candidats) ont été choisis pour assister aux cours. Le nombre total de participants aux cours était de 196 (86 % des candidats choisis) provenant de 84 pays. Quarante-trois participants étaient originaires de PMA, 31 de pays en transition, 46 de pays engagés dans un processus d'adhésion à l'OMC et de nombreux autres participants provenaient de pays en développement qualifiés de «petits pays dont l'économie est structurellement faible et vulnérable» (voir tableau 2).

28. Plus l'écart entre le nombre de participants choisis et le nombre de ceux qui y assistent se réduira, plus le cours sera efficient et efficace. Le secrétariat a estimé que la prise en charge des frais de voyage des seuls candidats provenant des PMA, conformément au mandat initial, s'est avérée trop restrictive à l'égard des candidats provenant de pays en développement qui n'appartenaient pas au groupe des pays les moins avancés: certains candidats choisis se désistent au dernier moment sous prétexte qu'ils ne pouvaient financer leur voyage.

29. Un examen plus attentif des 179 participants inscrits aux cours entre 2002 (Genève-Turin) et 2005 (La Havane) par leur employeur dans leur pays d'origine a permis de constater que

¹⁰ *Mettre les ressources entre les mains des bénéficiaires et les laisser choisir (les services d'assistance technique)* a été la proposition avancée dans le rapport Kostecki (p. 19), suite aux entretiens menés avec des analystes et des experts. Voir la note de bas de page 9.

¹¹ Une assistance technique de ce type a été demandée par le représentant de l'Afrique du Sud à l'OMC, lequel présidait un groupe informel de membres convaincus de la nécessité d'améliorer l'efficacité et la qualité des programmes d'assistance technique et le renforcement des capacités qui avaient été exécutés ou qui étaient en cours d'exécution à l'OMC (voir Comité du commerce et du développement de l'OMC dans la note de bas de page 9).

49 d'entre eux travaillaient au Ministère du commerce, 47 au Ministère des affaires étrangères, 39 au Ministère de l'industrie, 30 dans d'autres ministères et organismes publics, 10 étaient des universitaires et 4 venaient du secteur privé. Les bénéficiaires provenaient essentiellement de la fonction publique, les secteurs essentiels de la société civile étant sous-représentés.

30. En règle générale, les participants étaient de hauts fonctionnaires (chefs, directeurs, superviseurs, conseillers, principaux négociateurs et analystes) qui prenaient des décisions au niveau national. Ils constituaient donc le public visé par les activités de renforcement des capacités humaines et institutionnelles des pays en développement et des pays en transition. Ils pouvaient ainsi participer aussi efficacement que possible aux discussions et négociations sur les grands problèmes économiques internationaux.

31. Concernant le processus de sélection des participants, le personnel interrogé s'accordait à dire que l'expérience, les connaissances antérieures, la participation et la capacité d'absorption des participants étaient bonnes, voire élevées en règle générale. Malgré cela, d'aucuns ont proposé d'améliorer ce processus de sélection afin d'élargir l'éventail des questions internationales abordées par les participants dans l'exercice de leurs fonctions (en augmentant le nombre de candidats provenant de ministères autres que ceux des affaires étrangères et du commerce) et d'attirer les candidats qui peuvent tirer le meilleur parti possible de ces cours, en tenant compte des conditions et des incitations proposées par d'autres organismes multilatéraux sur le marché des services d'assistance technique en matière de politique commerciale.

32. Il convient de noter que, pendant les entretiens, la nécessité d'élaborer une nouvelle stratégie de promotion des cours de formation afin de les rendre plus attrayants auprès d'un public plus large a souvent été mentionnée¹².

33. Les statistiques recueillies sur la formation individuelle des participants ont montré que 12 d'entre eux avaient assisté à d'autres cours dispensés par la CNUCED et que sept avaient suivi les cours de politique commerciale de l'OMC. Pour la vaste majorité d'entre eux, la formation dispensée par la CNUCED était le principal outil de renforcement des capacités que les organisations internationales avaient proposé au cours des quatre dernières années.

2. Partage des tâches avec les commissions régionales et les établissements universitaires compétents pour ce qui est de l'enseignement des cours

- Le partage des tâches avec les commissions régionales de l'ONU et les établissements universitaires de la région n'était pas toujours satisfaisant, en particulier lors des cours organisés à Hanoi et à La Havane, où il laissait à désirer. Les partenariats avec les établissements universitaires locaux étaient inexistantes ou précaires dans la totalité des cours.

¹² Cette faiblesse institutionnelle a aussi été montrée du doigt dans une évaluation précédente: *On dit parfois qu'indépendamment de la qualité de son offre la CNUCED ne sait pas se vendre avec la même force que certaines organisations apparentées ni aussi bien qu'elle le mériterait. Évaluation des activités de coopération technique de la CNUCED relatives au renforcement des capacités* (voir note de bas de page 8).

34. Les spécialistes de la conception des programmes d'assistance technique recommandent d'accroître les partenariats avec les institutions régionales et d'associer davantage leurs experts à l'exécution du programme. Développer des réseaux et conclure des partenariats de coopération interorganisations sur les questions liées au renforcement des capacités ont aussi constitué deux grands objectifs de la CNUCED lors de la conception de la mise en œuvre des activités découlant du paragraphe 166¹³.

35. Tous les membres du secrétariat interrogés par l'équipe d'évaluation étaient favorables à une participation accrue des institutions locales et régionales aux activités de fond. Mais ils reconnaissaient que les résultats des cours dispensés dans le cadre de partenariats régionaux et locaux avaient jusqu'alors été mitigés. Ils ont fait observer que le cours organisé à Maurice était celui où les partenariats avaient été les plus équilibrés et avaient le mieux fonctionné.

36. L'analyse du contenu des cours de formation et de leur enseignement (annexe 2) a montré que les cours régionaux dispensés à Bangkok, à Santiago et à Maurice étaient ceux où les heures de classe partagées avec les institutions locales et régionales étaient les plus nombreuses: entre 22 et 26 % du temps total. À Bangkok, la coopération s'est faite avec la CESAP. À Santiago, les experts de la CEPALC et un conférencier de l'Université de Cambridge spécialisé dans l'Amérique latine avaient présenté des exposés et le contenu régional de l'enseignement était plus important car le personnel de la CNUCED qui avait dispensé les modules sur le commerce était composé de quatre anciens membres du réseau commercial d'Amérique latine. À Maurice, des experts de la CEA, du Ministère des affaires étrangères et du commerce international, de l'Autorité mauricienne du sucre, du Conseil national de productivité et de compétitivité et de l'Université de Maurice avaient été invités. Là aussi, le contenu régional de l'enseignement s'était accru car le personnel de la CNUCED possédait une longue expérience des pays africains.

37. Les cours régionaux organisés à Beyrouth, à Prague et à La Havane atteignaient des valeurs intermédiaires: entre 15 et 19 % du total des heures de classe avaient été affectées aux institutions locales et régionales. Des experts régionaux de la CESAO avaient été invités à Beyrouth. À Prague, des experts locaux et régionaux – de la CEE, du Ministère des affaires étrangères et du Ministère des finances de la République tchèque, de l'Université d'économie de Prague et du secteur privé – avaient été invités. À La Havane, le personnel de la CEPALC n'était pas présent, seuls des responsables et des universitaires cubains avaient présenté des exposés sur l'expérience de Cuba.

38. Le cours dispensé à Hanoi avait obtenu un résultat médiocre. Seulement 8 % du total des heures de classe avaient été affectées aux institutions régionales et locales: la participation d'experts de la Commission de recherche du Premier Ministre, du Ministère du plan et de l'investissement et de l'Institut de l'économie et de la politique mondiales de la République socialiste du Viet Nam, qui ont fait des exposés, a été reconnue et celle du personnel de la CESAP a été symbolique.

¹³ CNUCED, Conseil du commerce et du développement. Groupe de travail du plan à moyen terme et du budget-programme, trente-sixième session. *Application du paragraphe 166 du Plan d'action adopté à la dixième session de la Conférence*. TD/B/WP/133, 4 septembre 2000.

39. La coopération insuffisante avec les prestataires régionaux et locaux rend difficile une coordination permanente visant à garantir qu'un lien visible existe entre les «connaissances génériques» de la CNUCED et les «connaissances locales» dont ont besoin les participants.

Recommandation 1 – Le processus de sélection et sa promotion pourraient être améliorés afin d'élargir l'éventail des problèmes économiques abordés par les participants dans l'exercice de leurs fonctions et d'attirer les candidats qui peuvent tirer le meilleur parti possible de ces cours.

Recommandation 2 – Nous faisons nôtre la proposition – avancée par un membre du secrétariat dans une communication écrite – d'établir une coordination plus étroite entre les formateurs de la CNUCED et les orateurs régionaux et locaux choisis pendant les préparatifs du cours en échangeant longtemps à l'avance les matériels pédagogiques et d'autres contributions, afin d'établir des liens entre les exposés de la CNUCED et ceux des orateurs régionaux et locaux. Cela permettrait ainsi d'accroître les capacités régionales et locales dans les domaines abordés.

Recommandation 3 – Le partage des tâches avec les commissions régionales de l'ONU et les universités locales devrait être considérablement amélioré. La manière la plus efficace d'accroître et de rendre plus pertinente la participation des pays en développement aux négociations internationales est d'établir des partenariats avec des établissements de recherche et des universités pour mener à bien des activités de renforcement des capacités¹⁴.

C. L'efficacité des activités découlant du paragraphe 166

- La majorité des participants et de leurs superviseurs ont indiqué que leur connaissance des grands problèmes internationaux s'était considérablement améliorée grâce au cours, ce qui démontre que le contenu du cours était nouveau pour eux et avait été enseigné de manière satisfaisante.
- Il ressort des évaluations des participants que, globalement, les cours ont répondu à leurs attentes et ont été très appréciés. L'avantage comparatif que possède la CNUCED dans le domaine de la formation aux questions commerciales – son approche intégrée des politiques commerciales et des politiques de développement – a été reconnu et salué par les participants.
- La coordination entre les divisions au sujet du contenu et de l'enseignement du cours est en général considérée par le secrétariat et par le personnel concerné comme une dynamique précieuse qui bénéficie d'une meilleure liaison entre les divisions et les contributions des participants.
- La répartition géographique des cours régionaux organisés était équilibrée: 2 en Amérique latine, 1 en Afrique, 1 au Moyen-Orient, 2 en Asie et 1 en Europe centrale,

¹⁴ L'Institut de formation de l'OMC a introduit ce nouvel élément dans son approche globale de l'assistance technique et du renforcement des capacités. Voir Institut de formation de l'OMC. Partenariat pour la formation et le renforcement des capacités: une approche intégrée, www.wto.org.

qui était spécialement destiné aux pays en transition. L'orientation générale de chaque cours a été modifiée à la demande des pays bénéficiaires.

- Il est impératif de continuer à produire du matériel pédagogique de qualité pour l'enseignement des cours.
- Des membres du personnel et des participants ont proposé que l'enseignement à distance soit utilisé pour homogénéiser les connaissances de base des candidats et accroître l'intérêt des séminaires classiques.
- Le problème de la langue (maîtrise de l'anglais exigée) pourrait constituer un obstacle à une diffusion plus large des cours.
- L'organisation du cours par le personnel de la Division de l'infrastructure des services pour le développement et de l'efficacité commerciale était jugée positive.

40. Par efficacité, on entend que les objectifs définis préalablement à l'exécution de programmes ont été effectivement atteints. Les objectifs du cours sur les grands problèmes économiques internationaux dispensés en application du paragraphe 166 ont été définis comme suit¹⁵:

- Renforcer la capacité des pays en développement, en particulier des pays les moins avancés (PMA), et des pays en transition d'analyser les difficultés et les enjeux des actuels processus de libéralisation et de mondialisation, ainsi que de leur intégration croissante dans le système économique mondial, et d'élaborer en conséquence des politiques nationales appropriées;
- Sensibiliser davantage les pays aux diverses conditions politiques et autres nécessaires pour devenir compétitifs et participer effectivement à un environnement économique mondial dynamique.

41. L'analyse des questionnaires d'évaluation envoyés six mois après les cours (annexe 4) a montré que 59 % des participants et 77 % des superviseurs avaient considérablement approfondi leur connaissance des problèmes économiques internationaux grâce au cours de formation. Seul un participant a répondu que ses connaissances s'étaient améliorées de manière négligeable.

42. Dans le cours dispensé à La Havane (annexe 3), à l'exception du module sur l'OMC, la grande majorité des participants ont indiqué avoir considérablement approfondi leur connaissance des grands problèmes internationaux dans la totalité des modules, ce qui démontre que le contenu du cours était nouveau et que son enseignement était satisfaisant. Il ressort aussi de l'évaluation que les cadres de la CNUCED qui présentent les exposés font un excellent travail en raison de leur ancienneté, de leur expérience des cours antérieurs et des activités utiles que les

¹⁵ Voir les objectifs de la CNUCED dans les *Propositions chiffrées détaillées demandées au paragraphe 166 du Plan d'action adopté par la Conférence à sa dixième session*. TD/B/WP/137, 11 janvier 2001.

coordonnateurs mènent au sein des divisions pour mieux intégrer les fonctionnaires et leurs exposés.

43. L'équipe d'évaluation partage les opinions concernant le cours de La Havane, mais elle voudrait insister sur les préoccupations que suscitent chez elle deux carences manifestes qui ont quelque peu nui aux résultats d'ensemble, à savoir: l'appui insuffisant au module sur l'OMC et l'absence de personnel de la CEPALC à ce cours.

44. Le soutien et les compétences dont les programmes peuvent se prévaloir au siège jouent aussi un rôle dans l'efficacité. Il ressort des entretiens menés avec le secrétariat de la CNUCED que lors de l'élaboration du contenu des modules, le principal problème méthodologique qui se posait était de traiter les questions relatives au commerce et au développement dans l'optique de la CNUCED d'une manière qui soit intéressante pour les décideurs. Les entretiens ont montré que l'intégration du cours aux analyses directives du secrétariat – qui était l'une des principales recommandations formulées à la dixième session de la Conférence pour garantir l'efficacité et la pertinence de la coopération technique de la CNUCED – est un exercice permanent qui tire profit de l'interaction entre les divisions grâce aux coordonnateurs et aux contributions des participants. Il ressort aussi des entretiens que la liaison entre les divisions a aussi renforcé la cohérence entre la coopération technique et les activités des coordonnateurs.

45. Il conviendrait aussi de souligner la nécessité impérieuse de continuer à produire du matériel pédagogique de qualité pour l'enseignement des cours. Le principal problème est d'aborder les questions complexes relatives au commerce et au développement – qui sont traitées dans les travaux de recherche et les services consultatifs de la CNUCED – de manière simple dans les matériels pédagogiques, en particulier de les traduire dans différentes langues et de les présenter sous différentes formes ou sur différents supports. L'évolution des grands problèmes internationaux est suivie en permanence et le contenu des modules est généralement adapté à chaque région. Les entretiens menés avec les cadres de la CNUCED chargés des cours et l'évaluation du cours de La Havane ont confirmé qu'une charge de travail excessive empêchait le personnel de mieux élaborer et adapter les matériels pédagogiques.

46. Un autre moyen – proposé dans les entretiens – d'accroître l'efficacité du cours est de recourir à l'enseignement à distance afin d'homogénéiser les connaissances de base des candidats et d'augmenter l'intérêt des séminaires classiques. Les questions macroéconomiques et celles relatives à l'OMC étaient deux thèmes cités en vue d'une formation à distance préalable.

47. Le problème de la langue (maîtrise de l'anglais exigée) a été considéré comme un obstacle éventuel à une diffusion plus large du cours. Les entretiens ont montré que le problème résidait essentiellement dans le peu de fonds disponibles pour assurer l'interprétation.

48. S'agissant de l'organisation du cours, les formateurs ont noté que le personnel de la Division de l'infrastructure des services pour le développement et de l'efficacité commerciale était d'un grand secours, mais certains se sont plaints que les modalités de transport et d'hébergement ne soient pas toujours adaptées, les voyages étant généralement longs et les séjours sur place de courte durée. C'est un point sur lequel l'administration doit constamment veiller afin de conserver les cadres responsables du cours.

Recommandation 4 – Un appui supplémentaire aux activités de formation – notamment pour la production de matériels pédagogiques de qualité destinés à l’enseignement des cours – devrait être fourni en mettant en place des incitations d’ordre institutionnel en faveur du personnel concerné et en élaborant des matériels pédagogiques grâce à la mise en place de partenariats au sein et à l’extérieur de la CNUCED.

Recommandation 5 – Étant donné que la coordination des activités des divisions est une tâche très exigeante qui n’est pas toujours reconnue, le secrétariat doit s’efforcer, par le biais des coordonnateurs, de veiller à ce que les directives du Conseil du commerce et du développement soient pleinement respectées, notamment en motivant les membres de l’équipe, en créant des incitations, en persuadant les quelques fonctionnaires qui doivent encore l’être de l’intérêt de cet exercice et en s’assurant que le cours est dispensé dans un véritable esprit d’équipe.

Recommandation 6 – Pour accroître la coopération et la cohérence entre les divisions, nous proposons que les coordonnateurs élaborent et évaluent les modalités d’enseignement de chaque cours dans les buts explicites: i) d’instaurer une plus grande cohérence entre les modules afin d’accroître l’efficacité et l’impact de la formation; et ii) de s’assurer qu’un lien visible existe entre les «connaissances génériques» dispensées par la CNUCED et les «connaissances locales» dont ont besoin les participants.

Recommandation 7 – La relation entre le commerce et la pauvreté n’a pas été traitée dans certains cours. Cette question, qui mérite une attention particulière pour les pays en développement, devrait constamment figurer dans le contenu du cours.

Recommandation 8 – Il convient d’étudier le recours à l’enseignement à distance pour homogénéiser les connaissances de base des candidats.

Recommandation 9 – Lorsque cela est possible et utile, il conviendrait d’assurer l’interprétation des cours.

D. Impacts du cours de formation

- Le cours de formation dispensé en application du paragraphe 166 possède en partie les caractéristiques de l’«approche traditionnelle» des programmes d’assistance technique: le service a été essentiellement conçu par le prestataire, est peu diversifié et ne répond guère aux besoins particuliers du bénéficiaire (la régionalisation a en partie résolu ce problème); les bénéficiaires sont essentiellement des fonctionnaires; le cours a été conçu pour être dispensé par un seul organisme, avec peu de possibilités de partenariats régionaux/locaux; et le suivi n’a pas été intégré de manière adéquate dans le programme¹⁶.
- Par ailleurs, les activités découlant du paragraphe 166 correspondent, par certains aspects, à la stratégie de la CNUCED en matière de développement des capacités.

¹⁶ L’«approche traditionnelle» est décrite par Kostecki, p. 7.

49. Les connaissances acquises pendant les cours devraient permettre aux participants d'être plus efficaces dans leur travail au sein de l'administration nationale et de promouvoir une participation active de leur pays dans les institutions intergouvernementales. Les efforts déployés par la CNUCED en matière de renforcement des capacités poursuivent dans ce domaine des objectifs plus ambitieux qu'une simple mise en valeur des «ressources humaines». Il est certes important de développer les compétences des individus, mais il est également nécessaire de développer des structures institutionnelles viables et des ressources sociétales qui soient à la fois au service des individus et à celui des institutions.

50. L'impact des activités découlant du paragraphe 166 a été évalué aux trois niveaux mentionnés ci-dessus – individuel, institutionnel et sociétal – d'après les données qualitatives disponibles: examen des questionnaires d'évaluation envoyés six mois après le cours aux superviseurs et aux participants, entretiens avec des membres du secrétariat de la CNUCED et d'anciens participants et communications écrites sur l'impact des cours adressées par le secrétariat et les divisions. Il convient de noter que les questionnaires envoyés six mois après le cours étaient conçus pour mesurer la pertinence et l'efficacité du cours de formation, et qu'il est donc d'autant plus difficile d'évaluer l'impact à long terme aux niveaux institutionnel et sociétal¹⁷. De plus, il n'existe pas de mécanisme formel de suivi permettant de rester en contact avec les personnes ayant participé à un cours de la CNUCED pour connaître l'évolution de leur carrière.

Recommandation 10 – Définir des indicateurs applicables, avant la réalisation des cours futurs.

Recommandation 11 – Un taux de réponse plus important aux questionnaires devrait être considéré comme un objectif clef à l'avenir afin de faciliter une évaluation régulière.

1. Impact au niveau individuel

- Le cours de formation a eu un impact positif sur le comportement professionnel des participants et ces derniers ont pu mettre en pratique les informations et les connaissances acquises pendant le cours, d'une manière au moins satisfaisante, dans leur service. Grâce aux connaissances qu'ils avaient acquises, on leur a demandé leur opinion (ou ils ont pu formuler une opinion), au moins occasionnellement, concernant l'approche à adopter ou un problème à régler dans leur travail quotidien.
- Cette amélioration de leur comportement a été reconnue par leurs supérieurs, qui l'ont jugée au moins satisfaisante: la moitié d'entre eux ont estimé que depuis qu'ils avaient suivi le cours de formation, les participants étaient très bien intégrés dans la structure et la stratégie de leur service.

¹⁷ Dans l'ensemble, l'impact est un point difficile à évaluer non seulement parce que les données manquent mais aussi parce que les indicateurs ne sont pas définis avant la mise en œuvre du programme dans les pays bénéficiaires. C'est là une des constatations de l'évaluation des activités de coopération technique de la CNUCED relatives au renforcement des capacités (p. 14).

- De nombreux participants ont vu leur situation professionnelle changer – ils ont par exemple obtenu une promotion – ou se sont vu confier de nouvelles tâches ou responsabilités. Pour plus des deux tiers d'entre eux, cette évolution était due au fait qu'ils avaient suivi le cours de formation organisé par la CNUCED.
- Le cours de formation a permis de créer un réseau d'échanges d'informations avec les formateurs et les autres participants pendant le cours et pendant une brève période après le cours, offrant ainsi une occasion unique de mettre en commun les connaissances et les données d'expérience. Il n'y a cependant pas de relations durables et régulières entre les participants et le secrétariat une fois le cours achevé, même si des contacts ponctuels ont été signalés. De nombreux participants souhaiteraient un suivi durable.
- Pour ce qui est du programme des cours, de nombreux participants ont suggéré qu'il devrait porter davantage sur les négociations qui se déroulent dans le cadre de l'OMC et concernant d'autres accords d'intégration économique régionaux.

51. L'impact du cours de formation sur les capacités professionnelles des participants a été évalué surtout d'après l'analyse des questionnaires envoyés six mois après le cours (annexe 4). La question du suivi a été soulevée au cours des entretiens avec le personnel et les participants.

Recommandation 12 – D'après la plupart des avis, la durée du cours devrait être de trois semaines.

Recommandation 13 – Le programme de certains cours régionaux n'accordait pas une importance suffisante aux questions relatives à l'OMC. Il ressort des évaluations et des entretiens avec les participants que davantage d'heures devraient être consacrées à ces questions. La durée de trois semaines proposée devrait permettre de satisfaire à ce souhait.

Recommandation 14 – L'enseignement devrait progressivement prendre davantage la forme d'un apprentissage centré sur les problèmes plutôt que de cours magistraux. Les études de cas, les simulations et les formations pratiques devraient occuper une place plus grande afin de stimuler la participation personnelle et les débats en groupe.

Recommandation 15 – Les cours devraient être davantage adaptés aux besoins/problèmes des régions dans lesquelles ils se déroulent (données statistiques et études de cas portant sur les petits pays). L'équipe chargée de l'évaluation reconnaît que des problèmes d'ordre institutionnel et financier ont empêché d'atteindre ces objectifs pendant les premiers cours et que cela devrait être pris en compte pour les cours suivants.

Recommandation 16 – Promouvoir les échanges d'informations et autres mesures de suivi pour encourager les participants à mettre en place des réseaux.

2. Niveau institutionnel

- Les cours ont eu un impact tangible sur l'élaboration des politiques, au moins au niveau du Service dans lequel travaillaient les participants: ces derniers s'attendaient à participer davantage à l'élaboration des politiques et à la préparation et la rédaction

de documents directifs et leurs superviseurs s'attendaient eux aussi à une participation accrue de leur part. Les réponses ont montré que grâce à la formation reçue ils étaient davantage à même de réaliser des tâches complexes dans leur service. On attendait seulement d'une minorité d'entre eux qu'ils influent directement sur le processus décisionnel pour ce qui était de l'élaboration des stratégies nationales de négociation.

- Les participants étaient désormais plus conscients des questions clefs qui se posaient dans les négociations internationales: ils avaient eu l'occasion de faire bénéficier leurs collègues dans leur propre service et/ou d'autres services des informations et des connaissances acquises pendant le cours.
- Grâce au rôle primordial joué par les participants au stage de Genève-Turin (2001 et 2002) dans la promotion de cours régionaux à Maurice, Hanoi et La Havane, les échelons supérieurs de l'administration de ces pays se sont davantage «approprié» ce processus de renforcement des capacités.
- Certains pays hôtes ou bénéficiaires des cours régionaux ont mis en place – ou sont en train de mettre en place – des partenariats entre certains de leurs instituts nationaux de recherche et la CNUCED pour créer un réseau mondial d'études supérieures et de recherche sur les questions liées au commerce et au développement afin que les générations futures de décideurs – soient à même dans le secteur public et le secteur privé – de faire des choix en toute connaissance de cause concernant le développement économique de leur pays.
- Le cours a facilité les activités de coopération technique entre les bénéficiaires et les divisions de la CNUCED.
- La CNUCED elle-même a bénéficié directement de certaines des retombées à long terme des cours de formation. En particulier, la Division de la mondialisation et des stratégies de développement a beaucoup bénéficié des activités découlant du paragraphe 166.
- L'expérience acquise par la CNUCED dans le cadre des activités découlant du paragraphe 166 a été répercutée grâce notamment au bref cours de formation consacré à certaines questions relatives au commerce international, organisé à l'intention des représentants des États membres à Genève en septembre 2004.

52. En règle générale, l'impact à long terme de toute formation brève de ce type est extrêmement difficile à évaluer. De 2002 à 2005, 194 fonctionnaires de 86 pays ont assisté aux cours organisés en application du paragraphe 166. Par rapport aux cours traditionnellement organisés par l'OMC¹⁸, il s'agit là d'un projet relativement récent et à petite échelle de

¹⁸ L'OMC organise divers cours de formation généraux et spécialisés, conçus pour aider les pays bénéficiaires à comprendre et à mettre en œuvre les règles du commerce international et pour contribuer à la mise en valeur des ressources humaines. De manière générale, ce produit comprend des cours de politique commerciale de 12 semaines et des cours d'introduction de trois semaines. Au total, 99 personnes, venues de pays en développement, de PMA et de pays en

renforcement des capacités liées au commerce. Cela dit, il importe de vérifier si les cours de formation ont eu un impact durable sur les personnes concernées.

53. Les réponses données par les participants et leurs superviseurs à l'annexe 4 laissent penser que le cours a eu un impact tangible sur l'élaboration des politiques, au moins au niveau du service dans lequel ils sont employés, et que la diffusion au niveau local des connaissances acquises pendant le cours est essentiellement assurée par les participants eux-mêmes qui informent leurs collègues au cours de séminaires ou de réunions de groupe.

54. Il ressort des éléments dont on dispose que les cours ont accru non seulement les compétences des participants mais aussi les capacités de leur service en matière d'élaboration des politiques. En outre, ces cours contribuent au développement des capacités institutionnelles dans certains pays et au sein de la CNUCED elle-même, et les membres prennent davantage conscience des possibilités ultérieures de coopération technique avec la CNUCED (par exemple grâce à des programmes spécifiques conçus pour renforcer les capacités institutionnelles d'une manière adaptée à chaque pays).

Le rôle prédominant des participants au cours de Genève-Turin (2001 et 2002) dans la promotion de cours régionaux

55. Jusqu'à présent, une des meilleures preuves de l'intérêt à long terme des activités découlant du paragraphe 166 est le rôle très actif joué par certains participants dans la promotion de cours régionaux dans leur pays. Dans les cours qui ont eu lieu à Maurice (2004), Hanoi (2004) et La Havane (2005), les anciens participants ont joué un rôle important: ils ont assuré un soutien et trouvé des contacts dans leur administration, les universités et les instituts de recherche. En conséquence, les échelons supérieurs de l'administration, au moins dans ces trois pays hôtes, se sont manifestement «approprié» cette activité de renforcement des capacités, inscrivant un grand nombre de participants dans les différents cours de formation, y compris des participants issus de milieux non gouvernementaux dans les cours régionaux: 10 participants à Maurice et à Cuba et 5 au Viet Nam.

56. Ces pays ont aussi mis en place – ou sont en train de mettre en place – des partenariats entre certains de leurs instituts nationaux de recherche et la CNUCED pour créer un réseau mondial d'études supérieures et de recherche sur les questions liées au commerce et au développement afin que les générations futures de décideurs – dans le secteur public et le secteur privé – soient à même de faire des choix en toute connaissance de cause concernant le développement économique de leur pays. Le partenariat le plus avancé est celui qui a été noué avec l'Université de Maurice, devenue membre fondateur de l'Institut virtuel de la CNUCED (voir ci-dessous). Ce partenariat, de l'avis du secrétariat, peut être considéré comme un sous-produit direct du cours de formation qui a été organisé à Maurice.

transition ont assisté à ces cours en 2004. La nouvelle formation proposée par l'OMC, les cours régionaux de politique commerciale, a été suivie par quelque 300 fonctionnaires depuis 2002. Voir OMC, *Rapport annuel sur la formation et la coopération technique*. WT/COMTD/W/139, 19 avril 2005.

Facilitation des activités de coopération technique avec les divisions

57. Pour le secrétariat, la signature du Mémoire d'accord entre la Chine (Ministère du commerce extérieur et de la coopération économique) et la CNUCED (Division de la mondialisation et des stratégies de développement) en 2003 était due notamment à la participation de fonctionnaires chinois au cours de formation qui s'est déroulé à Bangkok en 2002. Ce cours avait en outre contribué à faire connaître les activités de coopération technique de la CNUCED. De plus, les activités découlant du paragraphe 166 étaient considérées comme extrêmement importantes par cette division pour diffuser les résultats de sa recherche et connaître l'expérience des participants dans leur pays d'origine.

58. Le Comité national de coopération économique internationale du Viet Nam (qui était le partenaire local pendant le cours dispensé à Hanoi en application du paragraphe 166 en novembre 2004) a demandé à la CNUCED d'organiser un cours de formation au niveau national, afin de revoir les orientations générales de plusieurs services en vue de l'adhésion du Viet Nam à l'OMC et de son intégration dans l'ANASE. Le projet a cependant été remis à plus tard car il était trop difficile de l'organiser maintenant.

59. Plusieurs pays, à savoir: la Croatie, la Fédération de Russie, la République de Moldova et la Serbie-et-Monténégro, ont demandé à la Division du commerce international des biens et services et des produits de base pendant le cours de Prague d'organiser des activités de suivi concernant les négociations d'accession à l'OMC. Par ailleurs, le Samoa a été encouragé à consulter l'équipe de la CNUCED concernant son adhésion après que des contacts ont été établis pendant le cours qui a été organisé à Hanoi.

60. L'impact global des cours organisés en application du paragraphe 166 pour les participants d'Amérique latine est démontré, de manière directe ou indirecte, lorsqu'ils demandent une assistance technique de la part de la CNUCED. Les cas particuliers du Pérou, de l'Uruguay et de l'Argentine ont été cités en exemple.

61. La Division de l'infrastructure des services pour le développement et de l'efficacité commerciale a envoyé une note à l'équipe d'évaluation, mentionnant l'impact direct et indirect des cours de formation sur les activités du service du commerce électronique. Grâce à une intense interaction entre le service et les participants, les cours ont directement permis de valider et d'améliorer la structure et la teneur du module proposé. Indirectement, le fait de rencontrer des participants venus de nombreux pays a donné au service la possibilité de mieux les familiariser avec les activités de la CNUCED et, par conséquent, de leur faire prendre mieux conscience des possibilités de coopération ultérieures. De plus, ces contacts pourraient permettre à la CNUCED d'élargir son réseau de partenariats. Enfin, et ce n'est pas le moins important, en donnant et en évaluant ces cours, le personnel a la possibilité de les améliorer constamment et d'accroître la base de connaissances de la CNUCED.

L'impact global au sein de la CNUCED

62. Au cours des entretiens avec le secrétariat, il est apparu clairement que la CNUCED elle-même bénéficiait directement de certaines des retombées à long terme des cours de formation. Outre la facilitation de la coopération technique, le secrétariat a fait observer que les cours de formation avaient d'autres incidences positives sur les activités et la gestion interne de

la CNUCED. Premièrement, la diffusion du savoir institutionnel a des effets d'entraînement démontrés par le fait que les pays membres en développement demandent une assistance technique plus spécialisée et adaptée à chaque pays. Deuxièmement, un processus dynamique d'apprentissage se manifeste également au sein de la CNUCED, se traduisant par un échange de vues plus important, une coopération accrue entre les divisions et une meilleure connaissance des situations régionales/locales grâce aux observations des participants et au partage de l'expérience acquise dans leur pays avec le personnel chargé des cours. Les cours de formation ont eux aussi pleinement bénéficié de ce processus¹⁹. Troisièmement, la coordination des politiques entre les divisions – y compris les orientations politiques données dans les grands rapports de la CNUCED – est devenue une priorité pour le secrétariat en vue de bien diffuser le message de l'organisation²⁰.

63. Les connaissances accumulées et diffusées par la CNUCED constituent un «bien public» pour tous les pays en développement et les pays en transition²¹. L'expérience acquise par la CNUCED dans le cadre des activités découlant du paragraphe 166 a été répercutée notamment grâce au bref cours de formation sur des questions choisies dans le commerce international, organisé à l'intention des délégués à Genève en septembre 2004. Les participants ont été divisés en trois groupes, qui suivaient chacun un programme sur mesure. Le Groupe I était pour les ambassadeurs et les hauts fonctionnaires des missions et comptait 16 participants (22 demandes). Les Groupes II et III étaient pour les membres des missions chargés des questions techniques à la CNUCED, à l'OMC, à l'UIT, etc., et comptaient 56 participants (90 demandes).

Recommandation 17 – Les activités découlant du paragraphe 166 devraient rendre les participants davantage conscients des possibilités de coopération technique avec les institutions multilatérales, et en particulier la CNUCED, qui pourraient offrir des programmes spécifiques conçus pour développer les capacités institutionnelles d'un pays donné.

¹⁹ Il ressort des entretiens avec le personnel que les contacts directs avec les décideurs des pays membres constituent un des éléments les plus gratifiants de son travail.

²⁰ Les entretiens avec le personnel et le déroulement du cours de La Havane ont confirmé que, pour ce qui est du rôle de l'investissement étranger direct dans le processus de développement, les exposés de la Division de la mondialisation et des stratégies de développement et de la Division de l'infrastructure des services pour le développement et de l'efficacité commerciale étaient plus harmonisés que pour les premiers cours. Cette cohérence accrue de la teneur des grands rapports n'est pas abordée dans le présent document, mais il convient de noter que bon nombre des thèmes nouveaux introduits lors de la onzième session de la Conférence (marge d'action, développement des capacités d'offre, accent mis sur les secteurs dynamiques et les technologies de l'information et de la communication) semblent indiquer une coordination accrue des orientations des divisions.

²¹ En économie, un bien public est un bien économique qui possède deux propriétés: i) il ne prête pas à rivalité, étant donné qu'il ne risque pas de manquer et qu'une fois qu'il a été produit tout le monde peut en profiter; et ii) il ne peut y avoir d'exclusion, étant donné que, une fois qu'il a été créé, il est impossible d'empêcher les gens d'y avoir accès.

Recommandation 18 – Le bref cours de formation consacré à certaines questions relatives au commerce international devrait être organisé régulièrement pour les représentants des États membres à leur demande.

3. *Niveau sociétal*

- Lancement de l'Institut virtuel lors de la onzième session de la Conférence. Cet institut accueillera un réseau d'instituts universitaires qui s'engagent à mettre en commun les matériels, les connaissances et l'expérience dont ils disposent afin d'améliorer la formation et les activités de recherche;
- Soutien au cours de diplomatie économique à UNICAMP (Brésil). En soutenant ces activités, la CNUCED a réaffirmé que la formation des formateurs constituait un élément important de la contribution qu'elle apportait au renforcement des capacités institutionnelles et sociétales.

64. Toutes les parties intéressées – administration, société civile, secteurs productifs et législateurs – devraient prendre part à l'élaboration et à la mise en œuvre des politiques commerciales et de développement. Afin de veiller à ce que tous les acteurs concernés par le processus décisionnel soient en mesure d'y participer activement, la formation individuelle devrait être axée sur la participation au niveau sociétal. Les activités découlant du paragraphe 166 ont abouti à peu d'initiatives encourageant une appropriation du processus et l'exécution d'activités répondant à la demande des pays à ce niveau, qui doit forcément être national. Les principales initiatives ont été le lancement de l'Institut virtuel de la CNUCED lors de la onzième session de la Conférence et l'appui au cours de diplomatie économique qui s'est déroulé à UNICAMP (Brésil).

L'Institut virtuel

65. L'Institut virtuel, qui a été lancé lors de la onzième session de la Conférence, a pour mission de créer un réseau mondial d'études supérieures et de recherche sur les questions liées au commerce et au développement, afin que les générations futures de décideurs soient à même de faire des choix en connaissance de cause concernant le développement économique de leur pays. L'Institut virtuel vise à aider les instituts universitaires dans le monde souhaitant améliorer leurs programmes d'étude, leurs connaissances, leurs compétences en matière de formation et de recherche dans les domaines du commerce, de l'investissement et du développement. Il offre un libre accès à certaines ressources de la CNUCED (lectures et exposés) ainsi que des outils pédagogiques pour aider les institutions intéressées à mettre au point leur propre matériel de formation de grande qualité.

66. L'Institut virtuel accueille également un réseau d'universités souhaitant partager le matériel dont elles disposent, leurs connaissances et leur expérience afin d'améliorer la formation qu'elles dispensent et leurs activités de recherche. Le réseau permet à ses membres de communiquer des informations concernant leurs activités, d'améliorer leur propre matériel de formation et de recherche grâce à la base de données et de bénéficier des contributions de la CNUCED et des autres membres. Il vise à développer des ressources et des activités qui sont pertinentes, pratiques et réalistes. Parmi les universités fondatrices, figure UNICAMP (voir ci-dessous) et l'Université de Maurice, toutes deux étroitement associées aux activités découlant

du paragraphe 166. Des partenariats noués au cours de la première année d'existence de l'Institut virtuel – avec l'École de commerce international et d'économie de l'Université de Beijing (Chine) et l'University of West Indies – sont également considérés comme l'aboutissement des activités découlant du paragraphe 166²².

67. L'Institut de commerce extérieur de l'Université de Hanoi demande à devenir membre de l'Institut virtuel et l'Institut de commerce extérieur de La Havane (Cuba) consulte actuellement la CNUCED sur des sujets commerciaux et connexes afin d'obtenir un appui aux activités de formation que l'Institut prévoit d'organiser à l'intention d'un public très varié: fonctionnaires, hommes d'affaires et universitaires. À La Havane, les autorités cubaines ont dit à l'équipe d'évaluation qu'elles comptaient encourager un des principaux instituts cubains de recherche à devenir membre de l'Institut virtuel.

Cours de diplomatie économique à l'Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP), État de São Paulo (Brésil)

68. La CNUCED et UNICAMP ont signé en août 2003 un mémorandum d'accord prévoyant le lancement d'un partenariat afin d'offrir un cours de diplomatie économique de troisième cycle dans l'État de São Paulo au Brésil. Ce cours vise surtout à bien faire comprendre aux cadres du secteur privé et aux fonctionnaires du secteur public les enjeux des négociations bilatérales, régionales et multilatérales auxquelles participe actuellement le Brésil et d'y jouer un rôle actif.

69. Ce cours s'inspire de celui organisé par la CNUCED en application du paragraphe 166 sur les grands problèmes économiques internationaux. La CNUCED a proposé du matériel pédagogique, des stages et une formation spécifique pour quelques membres du corps enseignant en 2002-2003.

70. Le premier cours a eu lieu d'octobre 2003 à décembre 2004. Les 35 participants, essentiellement des cadres et des consultants d'entreprises privées, ont obtenu un diplôme. Vingt-sept d'entre eux ont participé à un voyage d'étude de deux semaines à Genève en février 2005.

71. Grâce à leur partenariat, la CNUCED et UNICAMP ont pu mettre en œuvre un programme de développement des capacités aux niveaux institutionnel et sociétal: il s'agissait d'un effort concret pour favoriser le processus d'appropriation, répondre à la demande et assurer la durabilité et l'efficacité à long terme des activités découlant du paragraphe 166, pour faire bénéficier le Brésil de leurs effets.

Recommandation 19 – L'impact au niveau sociétal dépend de la création de réseaux favorisant l'interaction entre les partenaires et les individus concernés, aux échelons national et

²² Le partenariat avec l'Université chinoise fait suite à la coopération technique engagée entre la CNUCED et la Chine à laquelle il a été fait référence plus haut. Le voyage d'étude d'un mois que l'Institut virtuel a organisé pour le Master de politique commerciale internationale de l'University of West Indies en mai 2005 était directement inspiré du programme des cours de formation, comme l'ont spécifiquement demandé les autorités de l'Université. L'University of West Indies a adhéré à l'Institut virtuel peu de temps après le voyage d'étude.

international, par l'élaboration des politiques commerciales. Les activités de la CNUCED découlant du paragraphe 166 pourraient s'accompagner dans deux domaines d'un engagement à long terme visant à appuyer la capacité de négociation et à renforcer les capacités de manière viable sur les plans institutionnel et sociétal:

1. Encourager l'enseignement et la recherche au niveau local, en se fondant sur des travaux et des échanges de vues valables, répondre aux besoins des décideurs et autres acteurs et faire mieux comprendre les incidences au niveau national des Accords de l'OMC et de l'évolution de l'environnement mondial;

2. Appuyer des stratégies cohérentes et coordonnées visant à renforcer les capacités statistiques nécessaires à une recherche fondée sur des éléments factuels et à l'établissement des politiques.

Recommandation 20 – Appuyer ces engagements à long terme, encourager la multiplication des partenariats entre les universités des pays en développement et l'Institut virtuel afin d'améliorer le partage des informations et l'accès aux produits et outils de la CNUCED en matière de renforcement des capacités, et développer les réseaux et partenariats interorganisations dans ce domaine.

E. Efficience

- En matière d'efficience, les efforts déployés par la CNUCED pour abaisser les coûts des cours régionaux – comparés aux cours de référence – méritent d'être soulignés. De plus, les cours ont accueilli un nombre plus élevé de participants qu'il n'était prévu à l'origine;
- Il est suggéré au secrétariat de présenter une nouvelle proposition chiffrée au Conseil du commerce et du développement, en tenant compte de l'expérience des cours précédents et en incluant de nouveaux éléments clefs pour accroître l'impact des cours aux trois niveaux de renforcement des capacités.

72. La proposition de budget présentée par le secrétariat pour le premier cours dispensé en application du paragraphe 166 (Genève-Turin 2001), d'une durée de quatre semaines (six jours passés à Genève et le reste à l'École des cadres des Nations Unies à Turin), s'élevait au total à 218 000 dollars des États-unis. Vingt et un hauts fonctionnaires y ont participé, le coût était donc d'environ 10 000 dollars par participant²³.

73. Conformément à cette proposition, la CNUCED prendrait en charge les frais de voyage de sept participants venant de PMA et les autres pays ceux de leurs participants. Toutes les dépenses liées à la préparation et à l'organisation du cours de formation, y compris les indemnités journalières de subsistance pour les participants et les indemnités journalières de subsistance et les frais de voyage des fonctionnaires de la CNUCED, ont été inscrits au budget.

²³ Propositions chiffrées détaillées demandées au paragraphe 166 du Plan d'action adopté par la Conférence à sa dixième session, p. 6.

Les autres dépenses pertinentes prévues concernaient les locaux, les consultants ainsi que les frais d'imprimerie, le coût du matériel et les dépenses diverses.

74. Le Gouvernement italien a financé le premier cours de formation, dont le coût s'élevait au total à 184 175 dollars pour 18 participants (voir tableau 3a). Le coût par participant était proche des 10 000 dollars des États-Unis annoncés.

75. Les huit cours suivants ont été financés par des fonds provenant du Compte pour le développement pour l'exercice biennal 2002-2003. Grâce aux économies réalisées pendant les six premiers cours, deux cours supplémentaires (Hanoi et La Havane) ont pu être organisés. Leurs coûts sont indiqués au tableau 3b.

76. Le deuxième cours (Genève-Turin, 2002) s'est déroulé au même endroit que le premier et a été d'une durée similaire. Le coût total s'est élevé à 203 345 dollars des États-Unis pour 39 participants, le coût par participant ayant été ramené à 5 250 dollars des États-Unis. Ce cours n'a pas été considéré comme un succès complet, les participants étant très nombreux et ayant des origines et des parcours très différents. À partir de là, le secrétariat a proposé que les cours suivants ciblent un public régional et un nombre de participants restreint, ce que l'Organe consultatif a accepté.

77. Il y a eu ensuite trois cours (Bangkok, Santiago et Beyrouth) qui ont duré chacun douze jours. Leur coût s'est élevé au total à 173 753 dollars des États-Unis pour 59 participants, soit un coût approximatif de 3 000 dollars par participant.

78. Les quatre cours suivants (Maurice, Prague, Hanoi et La Havane) étaient un peu plus longs et ont duré 17 jours. Leur coût total était de 404 550 dollars des États-Unis pour 78 participants. Le coût par participant était donc de 5 200 dollars des États-Unis environ.

79. Nous notons que des économies considérables ont pu être réalisées grâce au fait que les pays hôtes ont proposé leurs établissements de formation pour les cours régionaux. En échange, la CNUCED a ouvert le cours à davantage de participants (cinq au plus) du pays hôte.

80. L'efficacité des cours a été comparée à celle des cours de référence suivants:

- The Practice of Trade Policy, programme de la Kennedy School of Government de l'Université de Harvard, destiné aux hauts fonctionnaires chargés des négociations commerciales internationales. Ce programme figurait également dans les cours précédents grâce à des vidéoconférences avec le personnel de la CNUCED. Il s'agit d'un cours de 13 jours dont le prix couvre les frais d'inscription, le logement, la plupart des repas et le matériel pédagogique. Son prix est de 8 650 dollars par personne;
- L'OMC a annoncé le coût de ses activités d'assistance technique régionales (formation surtout) en 2003. Les activités régionales de l'OMC concernent plusieurs membres ou observateurs et comprennent le financement du cours ainsi que des frais de voyage et de subsistance des participants. Les activités ont lieu dans un pays de la région et les frais de voyage des fonctionnaires de l'OMC doivent également être couverts. Le secrétariat de l'OMC a appliqué des méthodes standard de calcul des

coûts, attribuant différents coûts standard à des activités d'une journée pour une personne. Le coût des activités régionales a été estimé à 1 150 francs suisses par jour, auxquels il convient d'ajouter 13 % de frais généraux. Un cours de formation de 12 jours se chiffrerait donc à 15 600 francs suisses et un cours de 17 jours à 22 100 francs suisses²⁴.

81. La comparaison entre les coûts pour la CNUCED et les coûts de cours similaires organisés par des institutions prestigieuses est très favorable pour la CNUCED.

82. Il a été suggéré dans les paragraphes précédents que les activités découlant du paragraphe 166 en matière de renforcement des capacités dans le domaine des ressources humaines devraient également se traduire par un renforcement des capacités aux niveaux institutionnel et sociétal. En fait, les propositions de projet formulées en mars 2004 par le secrétariat de la CNUCED ont élargi le champ d'action de ces activités:

Renforcer les capacités humaines et institutionnelles dans les pays en développement et les pays en transition afin de leur permettre a) de mieux comprendre les questions interdépendantes dans le domaine du commerce, de l'investissement, des finances et de la technologie; b) de renforcer les capacités locales et régionales de formation dans ces domaines; c) de participer aussi efficacement que possible aux discussions et négociations sur ces questions; d) de jeter les bases d'une formation et d'un renforcement des capacités permanents et systématiques, aux niveaux international, régional et national, et de créer un réseau de compétences dans les pays en développement et les pays en transition sur ces questions, avec une aide particulière pour les PMA²⁵.

83. La formulation et la mise en œuvre de ces objectifs plus larges devraient être exposées et chiffrées dans une nouvelle proposition détaillée qui serait soumise à l'approbation du Conseil du commerce et du développement et tiendrait compte de l'expérience acquise et de nouveaux éléments clefs de manière à renforcer l'impact des cours aux trois niveaux de capacités mentionnés à la section D: individuel, institutionnel et sociétal²⁶.

F. Viabilité des cours de formation

- Aucun cours n'est prévu pour le deuxième semestre 2005 faute de ressources budgétaires ou extrabudgétaires.

²⁴ Informations contenues dans le document WT/COMTD/M/42, 12 novembre 2002.

²⁵ Capacity Building on Key Issues on the International Economic Agenda. Project Proposals for the Consideration by the Government of Sweden and by the Arab Monetary Fund.

²⁶ L'évaluation du renforcement des capacités dans les activités de coopération technique de la CNUCED a déjà montré que *les programmes de la CNUCED semblent plus axés sur les compétences individuelles que sur les compétences institutionnelles*. Voir *Évaluation des activités de coopération technique de la CNUCED relatives au renforcement des capacités*, p. 19.

84. Pour être viable, le renforcement des capacités doit s'inscrire dans une perspective à long terme et se faire également au niveau institutionnel, deux éléments qui ont déjà été abordés dans la section D.

85. Conformément aux documents de la CNUCED, la nouvelle approche adoptée en matière de planification et d'exécution de l'assistance technique et des activités de formation met l'accent sur la création de réseaux, l'établissement de partenariats avec les bénéficiaires, le partage des données d'expérience et l'engagement à long terme. L'équipe d'évaluation a avalisé cette nouvelle approche et demandé (sect. E) qu'une nouvelle proposition chiffrée soit soumise au Conseil du commerce et du développement.

86. Le principal problème en matière de viabilité est de veiller à assurer un financement adéquat et prévisible pour les activités découlant du paragraphe 166 dans le cadre de cette nouvelle approche. Il est regrettable qu'aucun cours ne soit prévu pour le deuxième semestre de 2005 faute de ressources budgétaires ou extrabudgétaires.

Recommandation 21 – La création de réseaux et l'établissement de partenariats devraient devenir des éléments clefs dans la mise en œuvre des activités découlant du paragraphe 166, qui consistent essentiellement à créer des synergies en matière de renforcement des capacités humaines et institutionnelles.

Recommandation 22 – La planification financière et budgétaire devrait être améliorée de façon à pouvoir prévoir les cours à l'avance, grâce à un plan biennal assorti des ressources budgétaires nécessaires.

CONCLUSIONS

87. Malgré les insuffisances constatées, les cours de formation ont donné des résultats très positifs. La CNUCED a mis au point un produit novateur sur le marché des services d'assistance technique en matière de politique commerciale. Ces cours ont atteint leurs objectifs en matière d'efficacité, d'efficacités et de pertinence. Du point de vue de la qualité, ils semblent avoir contribué au renforcement des capacités institutionnelles de certains pays membres, qu'il s'agisse d'organismes publics, d'établissements de recherche ou d'universités s'intéressant aux questions de commerce extérieur. Il y a eu des retombées positives au sein de la CNUCED elle-même. L'équipe d'évaluation souligne que les activités découlant du paragraphe 166 – compte tenu des avantages comparatifs bien connus de la CNUCED – devraient continuer d'être axées sur un enseignement de qualité et sur la création de capacités institutionnelles et sociétales viables grâce à des initiatives visant qui auraient des effets d'entraînement à ces niveaux. La mise en œuvre des recommandations formulées dans le présent rapport renforcerait ce processus tant sur le plan qualitatif, notamment en améliorant l'impact à long terme que sur le plan quantitatif.

Tableau 1. Cours de formation de la CNUCED 2001-2005

Date du cours

Lieu	Date	Nombre de participants (participants de PMA)
Genève (CNUCED) - Turin (École des cadres du système des Nations Unies)	15 juin-16 juillet 2001	18 (6)
Genève (CNUCED) - Turin (École des cadres du système des Nations Unies)	17 juillet-13 août 2002	39 (8)
Bangkok. Institut international de commerce et de développement. Organisé avec la Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique	18-29 novembre 2002	25 (8)
Santiago du Chili. Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes	31 mars-11 avril 2003	18
Beyrouth. Commission économique et sociale pour l'Asie occidentale	16-27 juin 2003	16 (4)
Maurice. Université de Maurice/CEA	26 janvier-1 ^{er} février 2004	25 (12)
Prague. Université des sciences économiques/CEE	12-28 juillet 2004	20
Hanoi. CESAP	15 novembre-1 ^{er} décembre 2004	18 (5)
La Havane	28 février-16 mars 2005	17
Total		196 (43)

Tableau 2. Liste des participants par pays

Pays	Nombre de participants	Pays	Nombre de participants
Afrique du Sud	1	Malaisie	3
Angola	2	Malawi	2
Arabie saoudite	1	Mali	1
Argentine	1	Maurice	9
Arménie	2	Mexique	1
Azerbaïdjan	3	Moldova (Rép. de)	1

Pays	Nombre de participants	Pays	Nombre de participants
Bahreïn	2	Mongolie	1
Bangladesh	4	Mozambique	2
Barbade	3	Népal	2
Bélarus	1	Oman	4
Bhoutan	2	Ouganda	2
Bolivie	2	Ouzbékistan	1
Brésil	2	Pakistan	1
Burundi	1	Palestine	2
Cambodge	2	Panama	1
Cameroun	1	Paraguay	3
Chili	3	Pérou	3
Chine	3	République arabe syrienne	2
Colombie	2	République démocratique populaire lao	3
Corée (Rép.de)	1	République dominicaine	1
Croatie	2	République tchèque	5
Cuba	10	Roumanie	1
Égypte	4	Sainte-Lucie	1
Équateur	3	Samoa	2
Estonie	1	Serbie-et-Monténégro	2
Éthiopie	2	Singapour	1
Fédération de Russie	2	Slovaquie	1
Fidji	1	Soudan	1
Gabon	1	Sri Lanka	1
Géorgie	1	Swaziland	1
Ghana	1	Thaïlande	7
Guinée	2	Tonga	1
Îles Salomon	1	Trinité-et-Tobago	3
Inde	4	Tunisie	1
Indonésie	3	Turquie	1
Iran (Rép. islamique d')	2	Ukraine	2

Pays	Nombre de participants	Pays	Nombre de participants
Kazakhstan	1	Uruguay	2
Kenya	2	Venezuela	1
Koweït	2	Viet Nam	6
Lettonie	2	Yémen	3
Liban	5	Zambie	3
Lituanie	2	Zimbabwe	2
Total			196

Tableau 3a. Coût du premier cours, 2001 (en dollars des États-Unis)

Coût de la formation	Turin, juin 2001
Frais d'hôtel et indemnités journalières de subsistance des participants et frais de voyage (PMA)	153 412
Location de l'établissement de formation, PC, vidéoconférence, Internet	8 220
Coûts administratifs (téléphone, télécopie, papeterie, photos de groupe, transport, coût des techniciens, etc.)	2 018
Frais d'hôtel, indemnités journalières de subsistance et frais de voyage des fonctionnaires de la CNUCED	12 396
Consultants/experts	8 129
Total	184 175
Le cours s'est déroulé à Genève-Turin en juin 2001 et comptait 18 participants, dont six venant de PMA.	

Tableau 3b. Coût des cours de formation, 2002-2005 (en dollars des États-Unis)

Coût de la formation	Turin 2002	Bangkok 2002	Santiago 2003	Beyrouth 2003	Maurice 2004	Prague 2004	Hanoi 2004	Cuba 2005
Frais d'hôtel et indemnités journalières de subsistance des participants et frais de voyage (PMA)	157 221	26 116	22 650	25 139	74 615	27 095	38 950	23 460
Location de l'établissement de formation, PC, vidéoconférence, Internet	25 080	1 398	377	0	108	20 110	11 105	11 389
Services d'interprétation	0	0	0	0	9 128	0	0	7 475

Coût de la formation	Turin 2002	Bangkok 2002	Santiago 2003	Beyrouth 2003	Maurice 2004	Prague 2004	Hanoi 2004	Cuba 2005
Coûts administratifs (téléphone, télécopie, papeterie, photos de groupe, transport, coût des techniciens, etc.)	5 083	1 407	1 626	413	1 261	714	162	906
Frais de restauration	1 081	2 621	1 521	2 550	7 120	1 792	2 622	3 690
Frais de logement, indemnités journalières de subsistance et frais de voyage des fonctionnaires de la CNUCED	14 970	21 610	42 990	23 335	46 065	22 561	47 520	46 702
Total	203 435	53 152	69 164	51 437	138 297	72 272	100 359	93 622

Notes:

Turin 2002: cours de quatre semaines; **39** participants dont 8 venant de PMA.

Tenu à Genève-Turin. Les participants de pays assistant pour la deuxième fois au cours (5) n'ont pas reçu d'indemnités journalières de subsistance à Genève/Turin.

Bangkok 2002: cours de deux semaines; **25** participants dont 7 venant de PMA. Tenu à l'Institut international de commerce et de développement (ce qui a abaissé les coûts de location).

Santiago 2003: cours de deux semaines; **18** participants. Tenu dans les locaux de la CEPALC (ce qui a abaissé les coûts de location).

Beyrouth 2003: cours de deux semaines; **16** participants dont 4 venant de PMA. Tenu dans les locaux de la CESA0 (ce qui a abaissé les coûts de location).

Maurice 2004: cours de deux semaines et demie; **27** participants dont 12 venant de PMA. Tenu à l'Université de Maurice (ce qui a abaissé les coûts de location).

Prague 2004: cours de deux semaines et demie; **19** participants. Tenu dans un hôtel.

Hanoi 2004: cours de deux semaines et demie; **18** participants dont 5 venant de PMA. Tenu dans un hôtel.

La Havane 2005: cours de deux semaines et demie; **17** participants. Tenu dans un hôtel.
