

ORGANISATION MONDIALE DU COMMERCE

WT/COMTD/W/125

22 mars 2004

(04-1247)

Comité du commerce et du développement

AUDIT DE LA COOPÉRATION TECHNIQUE RAPPORT POUR 2003

Note du Secrétariat

ABRÉVIATIONS

ACT	Audit de la coopération technique
CCD	Comité du commerce et du développement
DFID	Department for International Development (Royaume-Uni)
IFCT	Institut de formation et de coopération technique
JITAP	Programme intégré conjoint d'assistance technique
OTC	Obstacles techniques au commerce
PDD	Programme de Doha pour le développement
RRM	Rapport de retour de mission
SADC	Communauté de développement d'Afrique australe
SPS	Mesures sanitaires et phytosanitaires

I. INTRODUCTION

1. L'Audit de la coopération technique (ACT) présente ici son troisième rapport annuel sur les activités d'assistance technique et de formation de l'OMC. Celui-ci couvre l'assistance technique fournie aux Membres au cours de la période du 1^{er} janvier au 31 décembre 2003. Il s'appuie sur les données d'évaluation contenues dans le rapport sur la mise en œuvre du paragraphe 41 de la Déclaration ministérielle de Doha, que le Directeur général a présenté à la Conférence ministérielle de Cancún en septembre 2003, et dans une certaine mesure les complète.¹

2. Les besoins des Membres en matière d'assistance technique et de formation sont restés très élevés au cours de la période considérée. L'an dernier, l'Organisation a reçu plus d'un millier de demandes d'assistance, dont 441 ont fini par être incluses dans le Plan annuel coordonné d'assistance technique pour 2003 du Secrétariat de l'OMC (le Plan).² Les priorités que traduit le Plan ont fait l'objet d'une coopération intense avec toutes les parties prenantes et institutions partenaires.

3. Le Secrétariat n'a cessé d'adapter aux situations et exigences nouvelles les méthodes et produits de formation et d'assistance technique. Au cours de la période considérée, la priorité a été donnée au renforcement durable des capacités, mais l'objectif quantitatif, c'est-à-dire la volonté de faire que le programme profite au plus grand nombre possible de personnes, est resté présent. La mise en œuvre du Plan d'assistance technique et de formation a été confortée par certains changements structurels visant à optimiser les synergies entre formation et assistance technique, les deux ayant pour objectif de renforcer les capacités institutionnelles et humaines des Membres à traiter les questions de l'OMC. La Division de la coopération technique et l'Institut de formation ont fusionné pour former l'Institut de formation et de coopération technique (IFCT), lequel est devenu le moteur de l'assistance technique et de la formation. Les divisions opérationnelles ont continué d'être les principaux fournisseurs d'assistance technique. Le présent rapport annuel reflète ces changements structurels en ce sens qu'il couvre l'assistance technique et la formation fournies aussi bien sur le terrain qu'à Genève (ces dernières faisaient précédemment l'objet d'un rapport distinct de l'Institut de formation). Les renseignements correspondants figurent dans les sections appropriées du rapport.

II. CONTEXTE

4. Les activités d'assistance technique et de formation menées en 2003 sous forme de programme de renforcement des capacités ont été similaires à celles de 2002. L'ACT a comparé les constats, conclusions et recommandations figurant dans son rapport annuel pour 2002³ à l'analyse du programme d'assistance technique et de formation qu'il a effectuée en 2003. Il est parvenu à la conclusion que la majeure partie de ce qu'il avait écrit dans son rapport annuel pour 2002 reste valable et continue à s'appliquer pour 2003. C'est pourquoi le présent rapport contient les conclusions et recommandations qui représentent une valeur ajoutée par rapport au dernier rapport annuel ou qui valent d'être répétées ici dans l'espoir qu'elles seront prises en considération dans la mise en œuvre du nouveau Plan d'assistance technique et de formation pour 2004, lequel est nouveau autant par son approche que par ses concepts et ses outils.

5. Le présent rapport porte surtout sur l'évaluation de l'assistance technique et de la formation fournies sur la base du Plan d'assistance technique pour 2003. Certaines activités, par exemple celles

¹ Rapport du Directeur général: paragraphe 41 de la Déclaration ministérielle de Doha, WT/MIN(03)/3, 14 août 2003.

² WT/COMTD/104/Add.1/Rev.2.

³ WT/COMTD/W/111.

dont l'OMC n'assume pas toute la responsabilité, n'ont pas été prises en considération. La raison en est qu'il serait extrêmement difficile, à supposer que cela soit possible, d'identifier les effets et l'impact imputables exclusivement à l'apport de l'OMC aux activités d'assistance technique dans lesquelles son seul rôle a été de faire une présentation dans le cadre d'un atelier, d'une conférence ou d'un séminaire organisés par d'autres institutions ou de contribuer, au niveau régional, à un symposium ou une conférence réunissant des centaines de participants. De ce fait, quelque 270 activités d'assistance technique et de formation ont fait en 2003 l'objet d'évaluations régulières, de la part soit des fournisseurs d'assistance technique, soit de l'ACT.

6. Le système de suivi et d'évaluation des projets d'assistance technique a été mis en place à titre expérimental pour une durée de deux ans en avril 2002. Bien qu'il ne fonctionne pas encore à plein, il a commencé à produire un volume croissant de données qualitatives et quantitatives importantes, qui sont toutes utilisées dans le présent rapport. Celui-ci tient compte aussi des observations et suggestions des fournisseurs d'assistance technique, obtenues dans le cadre des relations de travail normales, ainsi que des perceptions et recommandations des parties prenantes, telles que participants et ministères concernés des pays bénéficiaires et autres institutions. À l'automne 2003, l'ACT a effectué un examen à mi-parcours du système de suivi et d'évaluation afin de vérifier l'application et l'utilisation des concepts et outils de suivi et d'évaluation et de proposer des modifications appropriées. Les constatations et recommandations résultant de cet examen ont également été incluses dans le présent rapport.

7. Les forces, faiblesses et opportunités sont identifiées et examinées pour les phases de planification, de conception, de mise en œuvre (de suivi) et d'évaluation de l'assistance technique et de la formation. On estime que cette approche structurée contribuera à axer davantage l'assistance technique et la formation sur les résultats. Les principaux critères d'évaluation, à savoir l'efficacité⁴, l'efficience⁵ et dans une certaine mesure la pertinence⁶ et la durabilité⁷, sont examinés dans la section consacrée à l'analyse de la phase d'évaluation des activités d'assistance technique.

8. Au cours de la période considérée, on a continué à mettre l'accent sur la création et le renforcement des capacités locales. On s'est efforcé de transférer progressivement la maîtrise des programmes d'assistance technique et de formation sur le terrain; en fait, il s'agit là d'un aspect essentiel des cours régionaux de politique commerciale. En établissant des partenariats avec les établissements universitaires locaux et en engageant des experts locaux pour les séminaires et activités de formation, l'assistance technique a acquis une dimension nouvelle et renforcé son orientation régionale. Les rapports d'évaluation issus des activités d'assistance technique et de formation confirment que le niveau de connaissances des participants augmente et les réactions (très majoritairement) positives des participants dénotent que l'assistance technique fournie continue à être de qualité élevée.

9. Par ailleurs, l'impact positif de l'assistance technique et de la formation est avéré: ainsi, d'anciens participants à des séminaires de l'OMC servent aujourd'hui en qualité d'experts, de

⁴ L'efficacité se réfère à la mesure dans laquelle le ou les objectifs de l'assistance technique ont été remplis.

⁵ Les considérations relatives à l'efficience visent à déterminer si les résultats de l'assistance technique en justifient le coût.

⁶ La pertinence se réfère à la mesure dans laquelle l'assistance technique satisfait les besoins des participants et de leurs pays.

⁷ La durabilité indique si les bénéfices de l'assistance technique sont maintenus et développés par les participants et leurs employeurs sans assistance externe supplémentaire.

nombreux fonctionnaires formés à l'Institut de formation et de coopération technique restent en liaison avec l'OMC et sont souvent devenus ses homologues locaux dans les ministères de leurs capitales où ils occupent fréquemment des postes clés et de nombreux anciens stagiaires sont parfois revenus à Genève en tant que délégués et/ou négociateurs. C'est à la lumière de ce résultat positif global qu'il convient d'apprécier l'examen des résultats et les observations critiques et recommandations contenues dans le présent rapport, lesquelles visent à améliorer encore davantage toutes les phases de l'assistance technique et de la formation.

10. La coopération entre institutions est restée un élément central des programmes et a continué de renforcer la cohérence entre formulation des politiques, assistance technique et renforcement des capacités. Certains programmes conjoints spéciaux, tels que le Cadre intégré et le JITAP, ont été renforcés et produisent des résultats.

11. Au cours de la période considérée, le soutien financier du Ministère du développement international du Royaume-Uni (DFID) s'est révélé précieux. Sans son assistance, il n'aurait pas été possible de poursuivre le travail d'évaluation. Il convient cependant de noter que ce soutien financier doit se terminer à la fin juin 2004, ce qui aura de sérieuses incidences sur les ressources et se traduira en fait par une pénurie de moyens pour faire face aux besoins en matière de suivi et d'évaluation de l'assistance technique.

12. Le présent rapport annuel a pour objet d'informer les Membres et de permettre à la haute direction et aux fournisseurs d'assistance technique de tenir compte des conclusions, recommandations et enseignements dans les futures décisions de programmation et d'exécution concernant l'assistance technique et la formation liées au commerce fournies par l'OMC. S'agissant des enseignements, il convient de noter que l'apprentissage au niveau de l'Organisation est un processus continu, mais lent; aussi n'est-il pas surprenant que certains des enseignements mentionnés ici soient analogues à ceux tirés d'exercices similaires effectués les années précédentes. Le suivi des recommandations et l'application des enseignements incombent au premier chef aux fournisseurs d'assistance technique et aux unités auxquelles ils appartiennent, à savoir l'IFCT ou les divisions opérationnelles. Dans les limites de ses propres moyens, l'ACT continue à effectuer des évaluations sur le terrain, diffuser les enseignements à retenir et encourager leur application, maintenir les procédures établies de suivi et d'évaluation et raffiner ses outils.

13. Le présent rapport s'inspire d'un grand nombre de rapports d'évaluation. Cent quarante-cinq d'entre eux, dont onze évaluations sur site effectuées par l'ACT, sont des rapports de retour de mission (RRM). En outre, l'ACT a reçu 31 mémorandums concernant des activités (de sensibilisation) menées sur le terrain et des examens de politiques commerciales et 13 rapports sur les activités de formation tenues à Genève, lesquels ont été établis selon le modèle qu'utilisait l'ancien Institut de formation. Ces 189 rapports d'évaluation ont constitué une base suffisamment solide pour lui permettre de parvenir à des conclusions, formuler des recommandations détaillées et tirer des enseignements. Dans l'ensemble, le nombre de rapports reçus représente un progrès considérable par rapport à l'année dernière (où 126 rapports avaient été reçus), mais il reste encore un certain nombre de rapports qui ne parviennent pas à l'ACT. On trouvera certaines observations à cet égard dans la section consacrée à la présentation des rapports.

14. Dans l'élaboration du présent rapport, l'ACT a également tenu compte des observations et suggestions formulées par les donateurs et les Membres intéressés lors des discussions formelles (au sein du CCD) et informelles concernant les principales questions liées au système de suivi et d'évaluation. L'Annexe 1 donne la liste des missions d'évaluation effectuées par l'ACT en 2003.

III. LIENS AVEC LES OBJECTIFS À UN NIVEAU PLUS ÉLEVÉ

15. En réponse aux suggestions de certains Membres, l'ACT a examiné les liens entre l'assistance technique et la formation dispensées au cours de la période considérée et les objectifs généraux définis pour la coopération technique de l'OMC dans son ensemble. L'objectif recherché en établissant un lien entre l'assistance technique et les objectifs à un niveau plus élevé était de vérifier si les activités d'assistance technique étaient maintenues dans la bonne direction et menées en conformité avec les objectifs généraux définis dans la stratégie de coopération technique de l'OMC.⁸

16. Les différentes séries de discussions du Plan au sein du Comité du commerce et du développement (CCD) ont assurément contribué à le maintenir proche de la stratégie de coopération technique approuvée par les Membres. En outre, sur la base des observations formulées par les participants aux activités d'assistance technique et de formation et de celles figurant dans les rapports d'autoévaluation, l'ACT a fait les constats suivants (rangés par grands objectifs): Les projets d'assistance technique couverts dans le présent rapport

- ont souvent été coordonnés et exécutés conjointement avec les principaux partenaires de développement, tels que CNUCED, CCI, Banque mondiale, OCDE, FMI, USAID, Secrétariat du Commonwealth, DFID, etc., pour n'en mentionner que quelques-uns (objectif i));
- ont contribué à l'établissement de partenariats avec les Membres bénéficiaires, eu pour objet de permettre aux participants de mieux comprendre les droits et obligations de leur pays et renforcé leurs capacités à tirer parti des avantages d'un système commercial multilatéral ouvert et fondé sur des règles. Le nombre de réactions et de questions posées par les

⁸ La nouvelle stratégie de coopération technique de l'OMC comporte sept grands objectifs:

- i) **assurer une coordination** efficace avec les grands partenaires de développement afin de permettre aux pays et territoires douaniers bénéficiaires de l'assistance technique de l'OMC de participer et de s'intégrer de façon plus significative au système commercial multilatéral en vue de générer des revenus favorisant la croissance, la réduction de la pauvreté et le développement;
- ii) **aider** les pays bénéficiaires à comprendre leurs droits, à mettre en œuvre leurs obligations et à améliorer leurs capacités de tirer parti des avantages d'un système commercial multilatéral ouvert et fondé sur des règles. À cette fin, l'assistance technique s'attachera à établir des partenariats avec les pays bénéficiaires pour les aider à mieux comprendre et appliquer les règles;
- iii) **accroître** le volume et la qualité de l'assistance technique fournie par l'OMC afin de répondre à l'accroissement notable de la demande (engendré par l'augmentation du nombre de Membres);
- iv) **répondre** de manière précise aux priorités arrêtées par les bénéficiaires, qui s'insèrent dans un cadre cohérent de politique commerciale et de politiques complémentaires;
- v) **appuyer** les initiatives lancées au niveau national et l'engagement exprimé par les autorités nationales en vue de renforcer de façon durable les capacités institutionnelles en matière de formulation, de promotion et de négociation de la politique commerciale;
- vi) **veiller** à ce que l'assistance technique de l'OMC soit fournie à l'intérieur d'un cadre de politique cohérent (et non de façon isolée) grâce à une coordination soutenue avec les partenaires bilatéraux et multilatéraux en matière de développement. L'assistance technique fournie par l'OMC à l'intérieur d'un cadre cohérent de politique visera à *incorporer* les domaines d'action prioritaires en matière commerciale à des plans de développement national et à des stratégies nationales de réduction de la pauvreté, de manière à ce que le commerce joue plus efficacement son rôle de moteur du développement et de la réduction de la pauvreté; et
- vii) **donner** des avis et une aide juridiques aux pays en développement Membres en ce qui concerne le règlement des différends, conformément à l'article 27:2 du Mémorandum d'accord sur le règlement des différends.

participants et leurs employeurs à l'issue des projets d'assistance technique en témoigne (objectif ii));

- ont été en 2003 un peu moins nombreux (451 projets contre 486 en 2002), mais exécutés à la pleine satisfaction des bénéficiaires. Cela indique que l'idée de "faire moins mais mieux" a commencé à prendre le pas sur l'approche quantitative des années précédentes (objectif iii));
- ont été mis en œuvre, en particulier pour les programmes JITAP et Cadre intégré, dans un cadre politique cohérent visant à intégrer le commerce dans les plans nationaux de développement et à renforcer la maîtrise et les capacités nationales (objectifs iv), v) et vi)); et enfin,
- ont porté pour 12,4 pour cent d'entre eux sur la fourniture aux pays en développement Membres d'avis et d'une aide hautement appréciés en matière de règlement des différends (objectif vii)).

IV. OBSERVATIONS SUR LES PHASES DE PLANIFICATION, DE CONCEPTION, DE MISE EN ŒUVRE ET D'ÉVALUATION DE L'ASSISTANCE TECHNIQUE ET DE LA FORMATION

1. La phase de planification

17. Le Programme de Doha pour le développement (PDD) traduit clairement l'appui des Membres de l'OMC aux activités d'assistance technique et la nécessité d'une telle assistance en tant qu'instrument d'intégration des pays en développement et des pays les moins avancés au système commercial multilatéral. Le PDD a inspiré les Membres en ce qui concerne la planification, l'organisation et la fourniture de l'assistance technique de l'OMC en 2003.

18. Les Membres ont orienté les efforts du Secrétariat de manière à ce que l'assistance technique soit fournie dans le cadre d'un plan couvrant les domaines considérés comme prioritaires dans le PDD. Les paragraphes pertinents du PDD, correspondant aux diverses activités, ont été clairement indiqués dans le Plan d'assistance technique pour 2003. Cela a facilité l'allocation et l'utilisation dans la transparence des ressources disponibles pour l'assistance technique et la formation. Le Plan est fondé sur une longue liste de demandes des pays (1 048), qui se sont traduites par un grand nombre d'activités d'assistance technique individuelles, qui ont été organisées sous une forme tabulaire, sans cependant que ne soient explicitement indiqués leurs liens avec un ou plusieurs des grands objectifs définis dans la stratégie d'assistance technique de l'OMC.

19. En ce qui concerne le processus de planification, il a été constaté que le Secrétariat s'est trouvé confronté au même défi qu'en 2002 pour "joindre les deux bouts", c'est-à-dire faire en sorte que le plan corresponde aux besoins des Membres et soit gérable dans le cadre des ressources financières et humaines disponibles. Malgré une large part d'incertitude, le Plan a été approuvé en décembre 2002. Il énumérait au total 441 activités programmées, dont 302 pour lesquelles les dates étaient "à confirmer" (contre 228 l'année précédente) et 60 pour lesquelles le calendrier d'exécution indiqué avait une précision de trois à six mois.

20. Il est clair qu'au moment de l'élaboration et de l'approbation du Plan d'assistance technique ni le Secrétariat, ni les Membres n'étaient en mesure d'être plus précis et que le Plan traduisait toujours une approche fragmentée, ce qui constituait une lacune évidente du processus de planification. Le Plan en devenait nécessairement indicatif et il fallait que la gestion de sa mise en œuvre adapte les activités d'assistance technique aux besoins effectifs des pays bénéficiaires.

21. Le tableau ci-dessous donne une image succincte de la mise en œuvre du Plan d'assistance technique pour 2003.

Type d'activités	Nombre d'activités d'assistance technique mises en œuvre	Pourcentage par rapport aux 441 activités prévues
Sur le terrain	431	98
→ Régionales	245	56
→ Nationales	186	42
→ Tenues à Genève	14	3,1
→ Sensibilisation	6	13
Nombre total d'activités mises en œuvre	451	102,3
Activités <i>ad hoc</i>	161	36,5

22. Les Membres recevront de l'IFCT un rapport distinct mettant en relief certains détails de la mise en œuvre. Du point de vue du présent rapport, il convient de se féliciter du fait que le nombre de projets d'assistance technique effectivement exécutés (98 pour cent) a été très proche du chiffre visé. Par contre, il est important de souligner que le tableau indique un nombre considérable d'activités effectuées sur une base *ad hoc* (161, soit 36,5 pour cent). En fait, celui-ci est beaucoup plus élevé qu'en 2002 (130 activités, soit 27 pour cent). En outre, il montre que le degré de précision souhaité dans la planification n'a pas pu être atteint et, comme on l'a mentionné plus haut, qu'il a fallu adapter la mise en œuvre du plan aux besoins réels des pays bénéficiaires. En d'autres termes, un nombre non négligeable d'activités d'assistance technique incluses dans le plan original ont dû être annulées, retardées ou reformulées et de nouvelles activités ont dû être ajoutées pour satisfaire les nouveaux besoins.

Conclusions

23. La notion de plan présente à la fois des possibilités et des limites. Idéalement, le plan devrait définir des objectifs à atteindre, mutuellement convenus entre les Membres et le Secrétariat, qui peuvent être mesurés selon des critères ou des indicateurs de résultat prédéfinis. En outre, il devrait correspondre aux domaines de préoccupation prioritaires et constituer une sorte d'outil de gestion contribuant à une mise en œuvre transparente et responsable. Plus la mise en œuvre effective est proche du plan, plus le processus de planification est réaliste. Par contre, si on le considère d'une manière trop rigide, le plan peut se muer en obstacle lorsqu'il s'agit de réagir avec souplesse à des besoins nouveaux, en particulier pendant un cycle de négociations. C'est pourquoi l'ACT a considéré le plan comme un outil indicatif pour la mise en œuvre d'activités de renforcement des capacités. Il convient aussi de mentionner que même le meilleur des plans ne peut garantir que les activités menées auront le résultat attendu, à savoir le renforcement des capacités des Membres en ce qui concerne les questions liées à l'OMC. Il existe de nombreux autres facteurs qui ont une influence à cet égard, l'efficacité avec laquelle les Membres recevant l'assistance technique sont en mesure de mettre en application ce qu'elle leur a apporté et enseigné n'étant pas l'un des moindres.

24. Le Plan pour 2003 considérait encore qu'il était important de toucher le plus grand nombre possible de pays et de participants et de diffuser une information et dispenser une formation couvrant tous les sujets possibles relevant de la compétence de l'OMC. Cela n'est sans doute pas surprenant étant donné la notion d'assistance mue par la demande et le fait que la plupart des activités d'assistance technique et de formation menées au cours des huit premiers mois de 2003 étaient axées sur les questions prioritaires liées à la préparation des Membres pour la Conférence ministérielle de Cancún.

25. Cette approche, qui s'est traduite par une certaine fragmentation et un manque de souplesse, a finalement été identifiée comme une faiblesse inhérente au processus de planification; par la suite, les efforts conjoints du Secrétariat et des Membres ont débouché sur une nouvelle approche, en fait un nouveau cadre de planification, lequel, sous la forme d'un programme de base permet ce que l'OMC peut offrir de mieux. De plus, celui-ci permet une plus grande souplesse de réaction pour satisfaire les besoins d'assistance technique au niveau national. Le Plan d'assistance technique et de formation pour 2004 constitue une évolution heureuse dans la bonne direction; l'ACT considère qu'il constitue un important pas en avant, signe d'une gestion améliorée des connaissances et de l'application des enseignements tirés de l'expérience. La gestion du nouveau plan d'assistance technique et de formation doit satisfaire les besoins de renseignements des Membres sur les progrès réalisés dans sa mise en œuvre. On peut cependant douter que le système actuel de rapports serve au mieux cet objectif. Aussi est-il proposé d'examiner si les rapports trimestriels de suivi, introduits à l'occasion de la mise en œuvre du Plan d'assistance technique pour 2003, conviennent encore pour le Plan d'assistance technique pour 2004 ou si un système plus pratique de rapports intérimaires (de suivi) qui seraient présentés, par exemple, sur une base semi-annuelle, ne conviendrait pas. L'examen à mi-parcours du plan qui est prévu fournira, il faut l'espérer, des indications à ce sujet.

26. Faire correspondre le plan d'assistance technique aux besoins des pays bénéficiaires constitue une autre tâche importante du Secrétariat au cours de la phase de planification. On reconnaît de plus en plus que le fait d'axer davantage l'assistance technique sur les problèmes/besoins des Membres constitue un préalable important pour qu'elle soit encore davantage orientée sur les utilisateurs. On doit se féliciter du fait que l'importance d'une évaluation systématique des besoins d'assistance technique et de formation liées au commerce a été reconnue et qu'il en a été tenu compte dans plusieurs domaines, encore que ce soit d'une manière assez "décentralisée", comme dans le JITAP, le Cadre intégré, le Comité des obstacles techniques au commerce, les examens des politiques commerciales, les séances de formation pratique sur le commerce, etc.

27. Le Secrétariat a assurément la capacité (davantage intellectuelle que financière), d'aider les Membres à formuler leurs besoins d'assistance technique et à en définir les priorités. Lors des réunions et consultations avec les donateurs et pays ou groupes de pays potentiellement bénéficiaires, le Secrétariat a l'occasion de façonner le programme d'activités. Les examens des politiques commerciales devraient également offrir l'occasion de mettre en lumière les besoins d'assistance technique du pays concerné ou d'indiquer les insuffisances de capacité justifiant des activités de formation. Inévitablement, il arrivera qu'il faille, par exemple, tenir compte de propositions émanant de comités et visant à ce qu'une assistance technique d'un type donné soit fournie ou bien d'une demande imprévue d'un pays donateur, d'un pays bénéficiaire ou d'une institution partenaire. Les divisions opérationnelles ont un rôle particulier à jouer à cet égard en raison de leur connaissance approfondie de la situation du pays considéré au regard de chaque accord.

28. Les besoins sont plus génériques au niveau des pays et plus spécifiques au niveau des participants. Par conséquent, une activité d'assistance technique peut donner de meilleurs résultats si dans son programme il est tenu pleinement compte de ce que les participants attendent exactement des fournisseurs d'assistance technique. À défaut, si le temps et les renseignements disponibles le permettent, la meilleure solution est d'identifier et d'analyser les besoins des participants avant la fourniture de l'assistance technique et d'adapter le programme en conséquence. Certains cours et ateliers ont débuté par un examen des attentes des participants et une adaptation du programme en fonction de celles-ci. Cette approche a cependant ses limites, car il n'est guère possible de l'employer lorsqu'un séminaire ou un atelier compte plus de 30 participants, car cela rendrait l'exercice tellement long que l'assistance prévue en pâtirait.

29. Les besoins identifiés devraient toutefois être satisfaits au niveau des participants. Il est crucial pour le succès d'une activité d'assistance technique ou de formation que la composition du groupe de participants convienne. À l'exception des activités de caractère très technique, pour

lesquelles les participants sont des spécialistes des questions examinées, nombre de rapports d'évaluation font état du caractère hétérogène des groupes de participants, ceux-ci pouvant être aussi bien des débutants que des personnes chevronnées. Comme il est généralement difficile d'identifier les attentes individuelles et d'ajuster en conséquence le programme en début d'activité, il arrive souvent que certains participants se plaignent que les présentations des questions et des Accords de l'OMC sont trop détaillées ou, au contraire, pas assez. Il faut mentionner que le Secrétariat, chaque fois que cela est possible, s'efforce systématiquement de veiller à ce que ce soient des personnes ayant le profil adéquat qui bénéficient de la formation. Par exemple, une véritable sélection est opérée pour les cours de politique commerciale de 12 semaines tenus à Genève et dans les régions. Une véritable sélection est également appliquée pour les cours spécialisés sur le commerce des services (d'une durée de deux semaines). Pour les autres activités menées à Genève, il existe des critères de sélection (qui sont appliqués), mais la sélection se fait dans l'ordre de réception des candidatures. Par contre dans de nombreux autres cas, le Secrétariat n'a pas de contrôle sur la composition réelle des groupes de participants.

30. L'idéal serait sans doute qu'une fois que les besoins d'assistance technique des Membres seraient identifiés et classés par ordre de priorité, on aboutisse ensuite à l'élaboration pour chaque pays de programmes d'une durée plus longue, par exemple de deux à trois années. Ces programmes viseraient des objectifs mutuellement convenus entre l'OMC et le Membre concerné et se traduiraient par un résultat cumulé qui serait bénéfique pour les ressources humaines ciblées et contribuerait à l'établissement d'un environnement porteur. Dans les cas où il existerait des besoins prioritaires analogues dans plusieurs pays d'une même région, cette assistance technique pourrait continuer à être fournie sur une base régionale, les autres besoins pouvant être satisfaits dans le cadre d'activités d'assistance technique et de formation au niveau national.

2. La phase de conception

31. Il convient de souligner au départ que les formulaires d'évaluation à l'intention des participants ont démontré le succès de la plupart des activités d'assistance technique en dépit du fait que très souvent leurs objectifs avaient été définis comme des activités du fournisseur d'assistance technique et non en termes de résultats attendus au niveau des participants. Il est évident que, même parfaite, la conception ne garantit pas le succès. Cependant, elle rend l'assistance technique et la formation plus transparentes, permet d'en rendre mieux compte et offre une meilleure base d'évaluation. C'est pourquoi il faut souligner qu'après avoir analysé les besoins/problèmes et défini les priorités, la tâche la plus importante de la phase de conception est de définir les objectifs et indicateurs de résultats. L'ACT estime que des objectifs et des indicateurs clairs permettraient d'améliorer encore l'exécution des activités d'assistance technique et de formation et contribueraient assurément à la transparence et à la responsabilisation. À cet égard, il conviendrait que les lignes directrices et les listes de contrôle existantes soient mieux connues et utilisées.

32. Le tableau ci-après indique la situation telle qu'elle ressort des 145 rapports d'évaluation.

Objectifs	Pourcentage	Quantité
Objectif réel	48,3	70
Activité des fournisseurs d'assistance technique définie comme objectif	51	74
Produit défini comme objectif	-	-
Aucun objectif indiqué	0,7	1

33. On a constaté que par rapport à l'année précédente le nombre d'activités d'assistance technique pour lesquelles des objectifs adéquatement formulés ont été définis a augmenté, s'établissant à

48,3 pour cent du total contre 28 pour cent en 2002. Cinquante et un pour cent des objectifs étaient encore définis comme des activités de fournisseurs d'assistance technique. Dans l'ensemble, ces chiffres représentent une amélioration considérable, mais dénotent aussi une faiblesse, en ce sens qu'environ la moitié des fournisseurs d'assistance technique concentrent encore leur attention sur ce qu'ils ont l'intention de faire en matière de cours et de présentations, etc., et non sur les résultats attendus.

34. Les indicateurs de résultats censés servir à mesurer la réalisation des objectifs ou les progrès réalisés en ce sens constituent un autre élément important de la conception qui reçoit encore une attention insuffisante. Seule une poignée de fournisseurs d'assistance technique (1,4 pour cent) ont défini des indicateurs avant de fournir leur assistance technique.

35. Le tableau ci-après indique que la plupart des fournisseurs d'assistance technique ont démontré le succès de l'assistance qu'ils ont fournie en se référant au degré d'activité des participants dans les discussions ou dans les questions posées (44 pour cent) ou en citant les avis positifs exprimés à l'issue de l'assistance technique ou de la formation dans les formulaires d'évaluation à l'intention des participants (46 pour cent), au lieu de comparer ces réactions à des indicateurs prédéfinis. Par contre, quelques fournisseurs d'assistance technique, notamment dans le domaine du règlement des différends, ont commencé à définir comme objectifs, avant de fournir l'assistance technique, la qualité des réponses des participants à des questionnaires techniques ou des études de cas ou bien des rapports techniques établis par eux.

Résultats	Pourcentage	Quantité
Indicateurs prédéfinis	1,38	2
Réponses données dans les formulaires d'évaluation à l'intention des participants	39,31	57
Participation active	44,14	64
Évaluation orale en fin d'assistance technique	2,76	4
Qualité des présentations des participants	4,14	6
Contrôle formel des connaissances et compétences imparties	2,07	3
Informations en retour de la part des participants	46,21	67
Informations en retour de la part de l'employeur des participants	8,28	12
Satisfaction des obligations légales	0	0
Aucun indicateur défini	5,52	8
Observations du fournisseur d'assistance technique	4,83	7

36. En ce qui concerne les autres tâches de la phase de conception, par exemple l'élaboration du programme, la définition de la chronologie des présentations, conférences, travaux en groupe, discussions, etc., il a été constaté que les fournisseurs d'assistance technique ont tendance à trop charger les programmes d'assistance technique, qui sur place se révèlent trop denses, avec pour résultat que certains participants ont fait la remarque que davantage de temps aurait dû être consacré à l'apprentissage des sujets en question. L'ACT estime que ces situations peuvent être imputées au fait que les besoins n'ont pas été suffisamment identifiés.

37. Enfin, très peu de fournisseurs d'assistance technique ont laissé de la place dans les programmes des cours/ateliers pour les activités d'évaluation recommandées dans les procédures de suivi et d'évaluation, par exemple pour mesurer le niveau au début de l'assistance technique et évaluer oralement le niveau atteint à la fin, avec entre-temps des entrevues personnelles. En réponse aux questions, ils ont indiqué que c'était en raison de la lourdeur des programmes qu'il n'y avait pas eu de temps pour l'évaluation.

Conclusions

38. L'importance d'une bonne conception n'est pas encore pleinement comprise. L'ACT estime que toute activité d'assistance technique devrait tenir dûment compte de la possibilité de l'évaluer. C'est pourquoi il faut intégrer de manière cohérente dans la conception des programmes outre des objectifs bien formulés, des indicateurs de résultats, des produits et activités, des critères d'évaluation et un processus d'évaluation. La raison pour laquelle cela n'est pas fait de manière systématique et plus régulière est que la plupart des fonctionnaires n'ont pas une connaissance approfondie des notions de suivi et d'évaluation, ni de leur application, de sorte qu'ils les appliquent au mieux de leur compréhension des questions d'évaluation incluses dans les différents modèles de rapports.

39. Dans un contexte plus large, l'introduction générale des notions et outils de suivi et d'évaluation s'est faite de manière à entraîner des modifications appropriées dans la gestion. Cette décision était très nécessaire, mais aurait dû être accompagnée d'une formation spécifique du personnel s'occupant de l'assistance technique. La perception du "il n'y a qu'à" perdure. C'est pourquoi, au second semestre de 2003, l'ACT a lancé un service visant à aider les fournisseurs d'assistance technique à améliorer le processus de conception, c'est-à-dire à définir des objectifs et indicateurs de résultats et des buts avant que l'atelier, le séminaire, le cours, etc., n'aient lieu; dans le cadre de ce service des explications sont aussi fournies sur le processus d'évaluation. Cette pratique a conduit à des résultats positifs, les bénéficiaires semblant se sentir davantage responsables de la réalisation des objectifs fixés en commun et, de ce fait, des résultats attendus. Cette expérience encourage l'ACT à maintenir ce service.

3. La phase de mise en œuvre

40. La mise en œuvre du Plan d'assistance technique pour 2003 et la prise en compte des besoins ponctuels ont mis fortement à contribution tous les fonctionnaires chargés à des titres divers de fournir l'assistance technique et d'assurer la formation. Presque toutes les unités du Secrétariat ont participé à un ou plusieurs aspects de l'assistance technique. L'exécution du Plan a nécessité près de 900 missions sur le terrain.

41. Les réactions reçues en retour des participants et des délégués indiquent que les fonctionnaires de l'OMC sont hautement appréciés comme experts des questions relatives à la mise en œuvre des Accords de l'OMC. Ils ont une perspective d'ensemble et mondiale des questions d'actualité, ils connaissent le mieux les mécanismes internes des comités de l'OMC et ils disposent des derniers renseignements. Les fournisseurs d'assistance technique sont bien placés pour disséminer les enseignements tirés de l'expérience, lesquels peuvent inclure les meilleures pratiques et/ou les écueils à éviter. Le mode actuel de mise en œuvre de l'assistance technique assure un degré suffisant de souplesse et c'est le fournisseur d'assistance technique qui décide librement des modalités de formation et de dissémination de l'information les mieux adaptées aux besoins réels, aux questions et aux groupes visés. D'une manière plus précise, c'est lui/elle qui décide de l'utilisation en temps opportun des diverses méthodes adaptées au contenu et à l'objectif, du choix et de l'utilisation de moyens audiovisuels, de présentations, de tests, d'exercices, d'études de cas et de l'élaboration ou de la sélection de la documentation de base, de CD-ROM à distribuer, etc.

42. D'une manière générale, il a été constaté qu'au fil des années le personnel de l'OMC s'est davantage accoutumé à fournir assistance technique et formation. En 2003, les méthodes utilisées pour les cours et les présentations, l'équilibre entre séances théoriques et pratiques, le choix des méthodes de formation ont reçu dans l'ensemble davantage d'attention. Le cours de formation de formateurs, qui a été suivi en 2002 par quelque 150 fonctionnaires du Secrétariat, porte des fruits sur le plan de la qualité. Le recours à l'analyse des écarts, à des systèmes multimédia, à des diapositives, à des exercices de groupe, à des tests, l'inclusion de participants plus expérimentés dans le processus

d'apprentissage, les études de cas et les simulations, dans lesquelles les participants sont appelés à jouer un rôle actif, sont plus fréquents.

43. Les activités d'assistance technique et de formation sur lesquelles portent les 145 rapports d'évaluation ont bénéficié à 5 110 personnes (dont 3 326 hommes, soit 65 pour cent, et 1 784 femmes, soit 35 pour cent) appartenant à divers services gouvernementaux, tels que ministères du commerce, des finances, des affaires étrangères, de l'agriculture, des textiles et du vêtement, des douanes, ou bien au monde universitaire, au secteur privé ou à des ONG.

44. De toute évidence, cela ne correspond pas au nombre total de personnes qui ont bénéficié de l'assistance technique de l'OMC. Dans l'échantillon des 145 rapports d'évaluation, le nombre moyen de participants s'est élevé à 32. On sait par expérience que ce chiffre peut s'appliquer à l'ensemble du programme d'assistance technique, de sorte que celui-ci a ainsi bénéficié à plus de 14 000 personnes. C'est là un résultat appréciable, même si l'on tient compte du fait que certaines personnes ont participé à plusieurs activités d'assistance technique.

45. Le tableau ci-après indique la couverture sectorielle des activités d'assistance technique et de formation dont traitent les rapports. Le total des pourcentages est supérieur à 100, du fait que de nombreuses activités d'assistance technique, par exemple les cours nationaux de politique commerciale, portent sur des questions techniques qui relèvent de plusieurs secteurs.

46. Il ressort du tableau que les services, les aspects sanitaires et phytosanitaires (SPS)/obstacles techniques au commerce (OTC), l'accès aux marchés, l'agriculture et les règles sont restés les domaines les plus couverts en 2003. Cependant leur importance relative par rapport aux autres secteurs a quelque peu diminué et celle de ces derniers a augmenté dans une certaine mesure par rapport à 2002. En d'autres termes, la couverture sectorielle tend à être globalement mieux équilibrée.

47. La création de l'IFCT a commencé à produire des résultats dans le processus de mise en œuvre. Des contacts fréquents et mutuellement avantageux se sont établis entre les fonctionnaires de certaines divisions opérationnelles et de l'IFCT, ce dernier étant appelé à fournir des moyens pédagogiques et une aide en matière de systèmes multimédia et de méthodes, à élaborer des tests et des études de cas particuliers, etc. Tout cela démontre que les fournisseurs d'assistance technique reconnaissent progressivement l'importance qu'il y a à donner à la formation un caractère interactif, à dialoguer avec les participants, à vérifier leurs connaissances et, en fin de formation, à mesurer les connaissances imparties. Cependant, certains fournisseurs d'assistance technique continuent à donner la priorité à la quantité d'informations transmises dans un cours ou un atelier au lieu d'envisager de faire moins, mais mieux.

Secteur	Pourcentage en 2003	Pourcentage en 2002
Accession	2,07	3,97
Agriculture	13,79	15,87
Politique de la concurrence	7,59	2,38
Évaluation en douane	4,83	7,94
Règlement des différends	12,41	15,87
Marchés publics	2,76	3,17
Questions de mise en œuvre	8,28	7,94
Centres de référence informatiques de l'OMC	7,59	2,38
Cadre intégré/PMA	0,69	4,76

Secteur	Pourcentage en 2003	Pourcentage en 2002
Investissement	12,41	5,56
Intégration	0,69	6,35
Accès aux marchés	14,48	11,11
Règles	13,79	13,49
Services	26,21	29,37
Cours de politique commerciale de courte durée	2,76	2,38
Questions SPS/OTC	16,55	17,46
Textiles et vêtements	4,14	2,38
Commerce et environnement	2,76	6,35
Facilitation du commerce	7,59	3,97
Compétences en matière de négociations commerciales	2,07	5,56
ADPIC	0,69	4,76
Cours avancé pour les négociations dans le cadre du PDD	2,07	0,79
Autres	12,41	18,25

48. Une documentation bien organisée sur papier et/ou CD-ROM est généralement distribuée aux participants. Cependant, dans quelques cas, des problèmes de transport, l'insuffisance des moyens locaux de reprographie ou bien le nombre inattendu de participants ont entraîné une certaine confusion ou des plaintes.

49. Quelques difficultés mineures d'organisation et de coordination ont également été rencontrées. Elles ont été imputées à la brièveté des délais et à l'inélasticité des ressources. Il faut cependant considérer tout cela en tenant compte du fait que le volume d'assistance technique et de formation fourni a été extrêmement important. Le maintien d'une coordination systématique entre les divisions opérationnelles, l'IFCT et l'Unité de logistique serait assurément utile à cet égard.

50. En ce qui concerne les activités menées à Genève (compte non tenu de la Semaine de Genève), plus de 1 800 heures (environ 300 jours) de formation ont été dispensées, des milliers de pages de texte ont été élaborées et distribuées à plus de 300 participants. Malgré les efforts déployés au cours du processus de sélection pour assurer une répartition égale entre les sexes, le nombre de participants est resté plus élevé que celui des participantes. Cela est essentiellement dû au fait que les pays bénéficiaires tendent encore à désigner plus d'hommes que de femmes.

Activités d'assistance technique et de formation menées à Genève	Nombre de projets	Nombre de participants
Cours de politique commerciale (12 semaines)	4 (2A*/1F**/1E***)	105
Cours spéciaux sur le règlement des différends	3 (2A/1F)	84
Cours d'initiation	2 (1A/1F)	43
Cours spéciaux sur les négociations commerciales	2 (A)	25
Cours spéciaux sur le commerce des services	1 (A)	26
Semaine de formation sur l'OMC	1 (A)	15
Journées d'initiation	2 (A)	70

* Anglais

** Français

*** Espagnol

51. Pour ce qui est du renforcement des capacités au niveau régional, 23 fonctionnaires de pays africains anglophones ont été formés en 2003 dans le cadre du cours régional de politique commerciale tenu à Nairobi (Kenya). Les participants ont reçu 55 jours de formation. Le cours a également contribué à l'établissement de partenariats entre l'OMC et les institutions de la région. Vingt-cinq spécialistes appartenant à huit pays africains anglophones ont contribué à dispenser conjointement le cours sur chacun des sujets couverts. Un élément essentiel pour la bonne coopération entre les experts du Secrétariat et ceux de la région a été l'atelier préparatoire de trois jours, tenu à Genève, lequel a porté sur des projets de recherche conjoints et les méthodes à appliquer pour le cours et a comporté une série de réunions bilatérales entre les conférenciers de l'OMC et les spécialistes régionaux devant contribuer au cours. Compte tenu de cette expérience positive, il est d'ores et déjà prévu que, pour le cours régional de politique commerciale de Nairobi de 2004, les spécialistes régionaux joueront un rôle majeur dans certaines parties du cours.

52. Il s'agissait là du deuxième cours régional de politique commerciale organisé conjointement avec l'Université de Nairobi. Celle-ci a joué un rôle croissant dans l'élaboration et l'organisation du programme du cours afin de l'adapter aux besoins de la région. En outre, signe d'un partenariat qui s'élargit, au moins une division de l'OMC a commencé à employer un spécialiste régional dans ses activités de coopération technique en dehors du cours.

53. Pour favoriser et renforcer les liens dans le domaine de la recherche, la Division de la recherche économique et des statistiques de l'OMC a entrepris des projets de recherche auxquels participent certains des spécialistes régionaux du cours régional de Nairobi. Les résultats de l'un de ces projets seront présentés aux participants au prochain cours régional de Nairobi.

54. La mise en œuvre de l'assistance technique suppose l'élaboration et l'existence de produits, tels que cours, présentations, diapositives, notes, transparents, enregistrements vidéo, simulations de cas, tests, rapports, livres, etc. et des activités connexes sans lesquelles les objectifs ne peuvent être atteints. On trouvera ci-après certains produits importants qui se sont révélés très efficaces pour le transfert de connaissances.

Exemples de produits importants utilisés dans les activités de renforcement des capacités

a) L'étude intitulée "Questions relatives à l'accès aux marchés pour les produits originaires des pays les moins avancés dont l'exportation présente un intérêt" porte tout particulièrement sur l'engagement énoncé au paragraphe 16 de la Déclaration de Doha. Cet ouvrage analytique est complémentaire à des études antérieures, notamment une étude du Secrétariat intitulée "Tariff Negotiations and Renegotiations under the GATT and the WTO: Procedures and Practices" (Négociations et renégociations des droits de douane dans le cadre du GATT et de l'OMC: modalités d'application).

b) Le prototype d'un "module de travail pour les négociateurs", actuellement en cours d'achèvement (essai et validation), a été élaboré en coopération avec la Banque interaméricaine de développement et le Secrétariat de la SIECA (Système d'intégration économique d'Amérique centrale) pour aider en particulier les petites délégations, notamment celles des PMA, à effectuer le travail analytique qu'implique la présentation d'offres et de demandes et à mieux comprendre les processus de négociation impliquant la rédaction de textes consensuels.

c) Des efforts considérables ont été déployés, avec le soutien financier de donateurs bilatéraux, pour élaborer la Base de données intégrée et l'adapter aux besoins particuliers des participants aux négociations tarifaires. Des travaux complémentaires ont porté par ailleurs sur la base de données relative aux listes tarifaires codifiées (LTC).

d) En réponse à une demande du Groupe de travail du commerce et de la politique de la concurrence, une "Étude des questions relatives à un éventuel cadre multilatéral sur la politique de la concurrence" (WT/WGTCP/W/228) a été établie en vue d'aider les pays en développement et les PMA à mieux évaluer les incidences d'une coopération multilatérale plus étroite sur leurs politiques et objectifs de développement et leur développement humain et institutionnel (par exemple en ce qui concerne la Déclaration de Doha).

e) Un Handbook on Anti-dumping Investigations (Manuel sur les enquêtes antidumping), élaboré conjointement avec la Cambridge University Press comme un outil pratique destiné à aider les services nouvellement établis chargés des mesures commerciales compensatoires à mener des enquêtes antidumping, est aujourd'hui disponible. Un modèle de législation en matière de droits compensateurs a également été élaboré pour aider les pays en développement Membres à rédiger leur législation en la matière.

Conclusions et recommandations

55. Les produits mentionnés plus haut dénotent un brassage d'idées entre les travaux ordinaires du Secrétariat et les activités d'assistance technique et de formation. Il serait utile que l'ensemble des notes, études, mémoires, résultats d'enquête, bases de données, tests, exercices, manuels, enregistrements vidéo, CD-ROM, etc. qui sont normalement utilisés dans les activités d'assistance technique et de formation, soient consignés dans un répertoire qui serait régulièrement mis à jour et dont disposerait chaque fournisseur d'assistance technique comme source majeure de documentation pour l'assistance technique et la formation. Cela contribuerait sans aucun doute à éviter les doubles emplois en ce qui concerne la production de certains moyens pédagogiques utilisés par les fournisseurs d'assistance technique, nouveaux venus dans le domaine de l'assistance technique et de la formation.

4. La phase d'évaluation

56. La fonction d'évaluation permet à l'OMC de satisfaire à ses obligations de fond en matière de responsabilisation. Les évaluations fournissent aux Membres des renseignements d'ensemble utiles sur les résultats et l'aboutissement des activités d'assistance technique et au Secrétariat des renseignements concernant les opérations et la gestion qui lui permettent de s'attaquer aux lacunes et d'améliorer par la suite les programmes d'assistance technique et de formation.

Procédures et méthodes d'évaluation

57. Selon les procédures établies de suivi et d'évaluation, cette dernière est une responsabilité que se partagent les fournisseurs d'assistance technique et l'ACT. En d'autres termes, la plupart des évaluations de l'assistance technique sont décentralisées au niveau des fournisseurs de l'assistance et de leurs unités. Cela n'est pas dû seulement au fait que l'ACT, compte tenu des ressources très limitées dont il dispose, n'est pas en mesure d'évaluer chacune des centaines d'activités d'assistance technique, mais aussi au fait qu'une bonne gestion axée sur les résultats suppose que le suivi et l'évaluation sont reconnus et pratiqués par le Secrétariat comme des fonctions de gestion liées. Lorsqu'il en sera ainsi, cela contribuera énormément à une amélioration des activités d'assistance technique et de formation de l'OMC sans coût additionnel.

58. La forme d'évaluation la plus fréquente est celle effectuée par les fournisseurs d'assistance technique eux-mêmes (ou autoévaluation) sur la base de modèles et de méthodes convenus. Le processus d'évaluation engage la responsabilité des fournisseurs pour ce qui est de l'obtention des résultats, effets et impact attendus. Les autoévaluations sont fondées essentiellement sur les avis et les suggestions des bénéficiaires de l'assistance technique (à savoir les participants à un cours de formation ou une activité d'assistance technique) et sur le jugement des fournisseurs de l'assistance. Elles permettent de couvrir la totalité des projets d'assistance technique. Leurs résultats sont inclus

dans les rapports de retour de mission (RRM). En plus de ce système détaillé d'autoévaluation, l'ACT, qui représente une capacité d'évaluation interne modeste mais indépendante, effectue des évaluations sur site.

59. Les procédures de suivi et d'évaluation prévoient aussi d'autres types d'évaluations, notamment des évaluations thématiques et des évaluations *a posteriori*, qui n'ont pas encore été pratiquées. La première évaluation *a posteriori* est prévue pour 2004 et vise à examiner l'impact de certains cours de politique commerciale de 12 semaines tenus à Genève en 2002 et 2003 sur les participants, leur carrière et leur contribution à la participation effective de leur pays aux questions dont s'occupe l'OMC. En 2003, le Cadre intégré a fait l'objet d'une évaluation par des évaluateurs indépendants.⁹ En attendant que des ressources soient disponibles, des évaluations externes pourront être effectuées à l'avenir sur des aspects spécifiques de l'assistance technique et de la formation.

Principaux aspects de l'évaluation

60. Comme on l'a mentionné plus haut, les rapports d'évaluation interne que sont les rapports de retour de mission (RRM) constituent l'outil fondamental d'analyse et de transmission des données d'évaluation. On note avec satisfaction que la très grande majorité des fournisseurs d'assistance technique ont fait l'effort de suivre le modèle établi et d'utiliser les concepts et outils d'évaluation. Néanmoins, comme on le verra plus loin, il reste encore des progrès à faire.

61. L'assistance technique est examinée sous l'angle de ses résultats et produits, et plus spécifiquement de la réalisation de ses objectifs (efficacité), de l'utilisation avisée des ressources allouées (efficience), de la pertinence des connaissances et des compétences imparties par rapport aux besoins des participants (pertinence) et de la durabilité des résultats (durabilité).

a) Efficacité

62. Pour les Membres et le Secrétariat, il est également important de disposer de preuves des effets et de l'impact indiquant que les ressources affectées à l'assistance technique et à la formation ont été utilisées à bon escient. Les effets et l'impact doivent être examinés à la fois à la lumière des objectifs stratégiques généraux et des objectifs immédiats définis pour chaque activité d'assistance technique et de formation. Il a été indiqué plus haut, au paragraphe 16, de quelle manière les activités d'assistance technique et de formation sont guidées par les objectifs stratégiques généraux et mentionné que des progrès ont été accomplis dans la voie de leur réalisation. Le degré de succès de l'assistance technique et de la formation, tel qu'il ressort des rapports des fournisseurs d'assistance technique et que l'estime l'ACT, est indiqué ci-après.

Résultats	Pourcentage
Objectif pleinement atteint	77,93
Objectif partiellement atteint	14,48
Objectif non atteint	0,69
Absence de réponse	6,9

63. Le tableau montre que plus de 92 pour cent des fournisseurs d'assistance technique ont estimé, sur la base des réactions des participants, de tests, d'exercices de groupe ou des renseignements reçus en retour des employeurs, avoir atteint totalement ou, du moins, partiellement leurs objectifs.

⁹ Pour de plus amples renseignements, voir WT/IFSC/6/Rev.2 et WT/IFSC/7.

64. Ce pourcentage élevé d'objectifs atteints est excellent, mais appelle certains commentaires. Au sens strict, si l'on tient compte des faiblesses inhérentes à la conception de l'assistance technique mentionnées aux paragraphes 32 et 33, à savoir qu'environ la moitié des objectifs immédiats de l'assistance technique sont définis en termes d'activités des fournisseurs d'assistance technique, on s'aperçoit que ce pourcentage élevé d'objectifs atteints peut signifier simplement que les activités d'assistance technique ont été mises en œuvre. Mais il ne prouve pas que les effets souhaités ont été obtenus.

65. Néanmoins, en réponse aux questions qu'on leur a posées, la plupart des fournisseurs d'assistance technique concernés ont indiqué, mais sans l'exprimer ainsi de manière formelle, que ce qu'ils avaient véritablement à l'esprit était qu'à la fin du cours ou de l'atelier considéré les participants auraient un niveau de connaissance et de compétence plus élevé. Un autre argument à l'appui des pourcentages indiqués ci-dessus est que la plupart des rapports d'évaluation étaient fondés sur les avis et les réactions des participants, lesquels ont très souvent estimé que l'assistance technique avait répondu à leurs attentes et confirmé que les résultats attendus avaient été atteints.

66. Pour améliorer cette situation, l'ACT estime qu'il est nécessaire de donner aux fonctionnaires une formation simple en matière de conception de projets d'assistance technique et de formation et d'utilisation des éléments fondamentaux du cadre logique généralement utilisé pour l'élaboration de tels projets.¹⁰ Une amélioration de la conception aurait sans aucun doute pour effet d'accroître la transparence des activités d'assistance technique et la responsabilisation par rapport aux objectifs visés. De toute évidence, l'amélioration de la conception des activités d'assistance technique et de formation rendrait plus crédibles les données et renseignements sur la réalisation des objectifs (effets et impact).

67. Il importe que les ressources externes affectées à l'assistance technique et à la formation soient utilisées d'une manière qui entraîne des effets et un impact positifs pour les bénéficiaires. On trouvera ci-après quelques exemples d'effets généralement engendrés par les activités d'assistance technique et de formation:

- meilleure compréhension des droits et obligations découlant des différents Accords de l'OMC et expérience pratique de leur application. Ces effets sont le plus souvent liés à des ateliers de courte durée, c'est-à-dire de deux à quatre jours, qui mettent l'accent essentiellement sur la diffusion de renseignements;
- connaissances et compétences opérationnelles en matière de collecte et d'analyse des renseignements appropriés; information à jour sur les négociations. Ce transfert de connaissances et le développement de compétences spécifiques sont essentiellement le résultat de cours de formation de deux semaines ou davantage; et
- dans le cas de l'assistance technique fournie aux niveaux régional et sous-régional, on a comme effet additionnel la constitution de réseaux entre experts en matière de commerce de différents pays.

¹⁰ Le cadre logique est un outil servant à la planification, la conception, la mise en œuvre et l'évaluation des activités d'assistance technique et de formation. Ses principaux éléments sont les objectifs, indicateurs (moyens de vérification), produits, activités, intrants et hypothèses (facteurs externes). C'est un outil standard utilisé par l'ensemble de la communauté des donateurs et le système des Nations Unies dans les activités de coopération technique.

68. Les bénéficiaires n'ont mis en doute que très rarement l'utilité de l'activité à laquelle ils ont participé. Dans l'ensemble, ils ont été convaincus que leur participation avait sensiblement amélioré leurs capacités théorique, juridique et analytique et donc celles de leur gouvernement.

69. S'agissant des cours tenus à Genève, l'application de la décision prise par les Membres en décembre 2001 de doubler le nombre de cours réguliers de politique commerciale que dispensait l'ancien Institut de formation est allée de pair avec l'expansion d'autres activités de formation et de dissémination de renseignements. Dans le même temps, la nécessité de maintenir et, dans la mesure du possible, accroître la qualité de la formation a constitué un réel défi pour l'IFCT.

70. En 2003, des cours de politique commerciale ou de formation de durées et portées diverses ainsi que des activités de téléenseignement, de formation de formateurs et de mise en réseaux d'universités ont été menés à Genève et ont bénéficié à quelque 300 fonctionnaires venus essentiellement de pays en développement. Les cours se sont attachés surtout à accroître la compréhension qu'avaient les participants du système commercial multilatéral et du droit commercial international ainsi que des activités, attributions et structure de l'OMC et à leur permettre d'améliorer l'efficacité de leur travail dans leurs administrations respectives.

71. Des évaluations régulières des résultats et des observations des participants aux différentes activités ont été effectuées aussi bien pendant le déroulement qu'à la fin des cours. Ces évaluations indiquent toujours un degré élevé de satisfaction quant aux réactions de l'OMC pour satisfaire les besoins de formation des participants. Pour ce qui est de l'amélioration de leurs connaissances et compétences, ces derniers ont indiqué avoir amélioré à la fois leur compréhension des règles et du fonctionnement de l'OMC et leur aptitude à participer activement à ses travaux. Les formateurs qui ont coordonnés les activités de formation ont partagé cette évaluation. En outre, les autoévaluations de leurs connaissances effectuées par les participants avant et après les différents modules de formation ont montré que connaissances et compétences sont transmises de manière efficace par les formateurs. En résumé, on peut dire que ces activités de formation ont atteint leurs objectifs immédiats.

72. Il convient cependant de noter qu'il n'y a pas encore d'évaluation globale par les pays bénéficiaires des changements que les cours ont pu entraîner dans l'environnement de travail des participants. Cette question sera examinée dans le cadre de l'évaluation *a posteriori* prévue en 2004.

73. En outre, le fait que la formation a lieu au siège de l'OMC constitue certes un avantage pour ce qui est du besoin des participants de mieux comprendre son fonctionnement. Mais il faut souligner que la plupart des cours dispensés à Genève ne peuvent tenir compte pleinement des préoccupations spécifiques des pays bénéficiaires, notamment en raison de l'hétérogénéité des groupes de participants.

74. Les cours régionaux de politique commerciale et les activités de formation et de coopération technique aux niveaux régional et national se prêtent cependant davantage à une formation plus ciblée ou une approche spécifique à chaque pays de ses besoins de formation. Il faut par conséquent considérer comme complémentaires les activités menées à Genève et sur le terrain. Les résultats positifs obtenus du fait d'organiser et de dispenser des cours à Genève ont eu un effet très bénéfique sur les cours régionaux, notamment pour ce qui est des moyens pédagogiques et de la qualité de la formation, car ils servent de modèle pour les cours régionaux et définissent la norme de qualité qu'attendent les Membres.

75. Pour ce qui est des résultats sur le plan du transfert de connaissances, les fonctionnaires nationaux qui ont participé au cours de Nairobi se sont dits satisfaits de la formation reçue et convaincus de ses avantages et de sa pertinence pour l'exercice de leurs fonctions à leur retour dans leur pays. Certains éléments nouveaux confirment cette évaluation: d'anciens participants ont été

promus, l'un d'entre eux est très actif au sein du Groupe de travail de l'accession de son pays et au moins un autre a été affecté à la mission de son pays à Genève.

76. Après deux cours organisés à Nairobi à l'intention des pays africains anglophones, l'université partenaire a acquis une expérience considérable sur laquelle on peut faire fond pour dispenser une formation sur les questions de l'OMC. Elle a établi une bibliothèque centrale consacrée aux questions de l'OMC et des membres de ses facultés de droit et d'économie ont contribué à dispenser le cours. Une fois que celui-ci est commencé, l'Université est responsable de sa gestion administrative ainsi que du bien-être des participants. Globalement, les possibilités qu'offre ce partenariat peuvent se mesurer en fonction de l'évaluation positive donnée par les participants du contenu des deux cours et du fait que les spécialistes régionaux continuent à s'y intéresser et y contribuer. D'autres observations et suggestions formulées par les participants en ce qui concerne l'organisation et le lieu des cours, la coordination universitaire, etc. seront prises en compte dans la planification et la mise en œuvre des futurs cours qui seront organisés dans les régions.

77. En résumé, il a été constaté que le fait de rapprocher des régions, c'est-à-dire des Membres, les cours de politique commerciale de longue durée a constitué une expérience positive et que la participation de spécialistes régionaux leur a conféré une pertinence supplémentaire et un contexte qu'il est généralement plus difficile pour les fonctionnaires de l'OMC d'offrir et qui n'existe pas au même degré dans les cours de Genève, lesquels s'adressent à des participants provenant de différentes régions.

b) Efficienne

78. Au cours de la période considérée, les fournisseurs d'assistance technique ont fait état de meilleurs résultats sur le plan de l'efficacité qu'en 2002.

Résultats	2003	2002
	%	
Efficacité très élevée	55	33
Efficacité satisfaisante	37	40
Efficacité non satisfaisante	8	27
Activité inutile	0	0

79. L'ACT salue ce résultat, qui démontre que les fournisseurs d'assistance technique ont pris davantage conscience de l'importance qu'il y a à rechercher une utilisation avisée des ressources dans l'assistance technique et la formation.

80. Chaque fois que cela a été possible, les activités d'assistance technique ont été organisées en partageant les coûts avec d'autres institutions ou en combinant les missions pour réduire la durée et les coûts des voyages. Certaines activités d'assistance technique ont donné lieu à des arrangements dans le cadre desquels les experts étaient payés par un donateur ou n'exigeaient pas de rémunération. Il existe cependant des domaines où il y a encore place pour des améliorations. Les suggestions et observations ci-après doivent toutefois être considérées dans le contexte d'un programme d'assistance technique et de formation qui est globalement plus efficace.

81. Il convient de noter sur le plan de l'efficacité que la plupart des activités d'assistance technique et de formation menées à Genève sont imputées sur le budget ordinaire, ce qui en rend la planification – longtemps à l'avance – plus facile et plus prévisible.

82. La diversification des activités a également contribué à les rendre plus efficaces. De nouveaux types d'activités de formation ont été mises sur pied en 2003, par exemple le cours spécialisé sur le commerce des services. Les stages de formation ont été davantage axés sur la pratique et on s'est efforcé au maximum de les maintenir à un niveau d'excellence élevé. Il convient de mentionner que les formateurs, appartenant tant à l'IFCT qu'aux divisions opérationnelles, ont continué d'améliorer leurs compétences pédagogiques. Comme on l'a mentionné au paragraphe 42, cela est imputable en grande partie au programme interne de formation de formateurs.

83. Les durées prévues en ce qui concerne le programme d'assistance technique devraient être proportionnelles au volume d'enseignement à impartir et tenir dûment compte de l'expérience et des attentes des participants. Il arrive encore que le programme d'un cours comprime en deux ou trois jours des questions complexes alors qu'il en faudrait cinq, ce qui amène les participants à faire l'observation qu'ils n'ont pas été en mesure d'absorber tous les renseignements fournis. Les chevauchements entre les présentations des experts, l'absence de références aux questions locales ou régionales ou l'absence de dialogue avec les participants sont autant de facteurs qui réduisent l'efficacité et nuisent à la qualité.

84. Certains aspects liés à l'organisation des cours peuvent contribuer à une meilleure utilisation des ressources et devraient être pris en compte pour les futures activités d'assistance technique. Par exemple, on pourrait remplacer certaines missions sur le terrain, qui souvent ne durent pas plus de 24 heures, par un recours plus fréquent à des vidéoconférences.

85. Par ailleurs, il conviendrait d'utiliser plus fréquemment dans les activités d'assistance technique et de formation des enregistrements vidéo visant à donner une image différente de l'OMC. Cependant, certains fournisseurs d'assistance technique estiment qu'ils réduiraient le temps disponible pour les cours et présentations et, pour cette raison, n'en incluent pas dans les programmes. Par contre, ceux qui ont commencé à utiliser de tels enregistrements vidéo, par exemple la cassette intitulée "In the heart of WTO" (Au cœur de l'OMC), ont fait état d'un accueil très favorable de la part des participants. Il est vrai aussi que les équipements vidéo et les postes de télévisions requis ne sont pas toujours disponibles, sont difficiles à déplacer, prennent du temps, etc. Aussi faudrait-il envisager de consacrer quelques ressources à la conversion de ces cassettes vidéo en formats DVD ou MPEG, qui peuvent être projetés au moyen des ordinateurs portables des fournisseurs d'assistance technique.

86. Les commentaires ci-après, qui ont été formulés l'an dernier, semblent encore valables. Il importe que les efforts visant à améliorer l'efficacité des activités d'assistance technique soient systématiques. L'élaboration de modules de formation standardisés et l'amélioration des services de soutien logistique et administratif figurent parmi les mesures qui peuvent y contribuer. Les exemples positifs de renforcement de la coopération et de la coordination entre l'IFCT et les divisions opérationnelles sont encouragés et peuvent assurément contribuer à assurer une utilisation plus efficace des ressources humaines et éviter les doubles emplois ou les chevauchements éventuels.

87. Enfin, il convient de mentionner le facteur santé, lequel est essentiel pour la fourniture d'une assistance technique à la fois efficace et efficace. Il faut à cet égard apprécier à sa juste valeur l'énorme travail, toujours effectué en temps opportun, du Service médical qui a pris toutes les dispositions possibles (tenue des dossiers, consultation des fichiers, traitement approprié, vérification que toutes les vaccinations sont faites en temps voulu, délivrance de certificats d'état de santé avant chaque mission - 900 en 2003 et près de 200 déjà au 10 mars 2004 -), pour veiller à ce que les fonctionnaires soient aptes à effectuer leurs missions. Sa charge de travail a encore été accrue du fait qu'il s'occupe aussi des personnes qui participent aux cours de formation tenus à Genève.

c) Pertinence et durabilité

88. Dans le système actuel de suivi et d'évaluation, ce sont les aspects qui sont le moins étayés par des données. À l'issue d'un projet d'assistance technique ou de formation, ce sont seulement les réactions immédiates des participants qui peuvent être mesurées et qui peuvent éventuellement fournir des données vérifiables sur les connaissances et les compétences imparties. Ces réactions portent à la fois sur des aspects qualitatifs et quantitatifs, lesquels sont indispensables pour juger de la valeur des activités. Cependant, s'agissant de la pertinence de l'assistance technique et de la formation et de la durabilité de leurs résultats, seules des évaluations *a posteriori* peuvent fournir une réponse plus complète. Par ailleurs, il ne serait pas rentable d'établir un système de suivi de ces aspects de l'évaluation pour chaque activité d'assistance technique ou de formation. Toute évaluation *a posteriori* de la pertinence et de la durabilité doit par conséquent couvrir un ensemble plus vaste d'activités d'assistance technique. C'est exactement ce que l'on entend faire dans l'évaluation *a posteriori* visée au paragraphe 72, qui doit être effectuée pour la première fois en 2004. On espère qu'elle éclairera aussi ces aspects de l'assistance technique de l'OMC.

89. Bien que les considérations ci-dessus obligent à passer un jugement de valeur sur la pertinence de l'assistance technique et la durabilité de ses résultats, les observations qui suivent semblent justifiées. Il convient de noter que les domaines prioritaires inclus dans le PDD sont la raison d'être, le principal point d'ancrage de la plupart des activités d'assistance technique et de formation de l'OMC en 2003. Lorsque l'on examine les questions de pertinence, il faut se demander en premier lieu si le type d'assistance technique et de formation fourni correspond réellement aux besoins.

90. Les avis des participants et les renseignements reçus en retour des pays bénéficiaires indiquent une satisfaction générale quant aux résultats des activités d'assistance technique et de formation. La plupart des rapports d'évaluation ont mis en relief les domaines d'activité de l'OMC auxquels l'assistance technique considérée a contribué au niveau régional ou national. En un sens, ils ont ainsi indiqué leur pertinence. Un autre critère de la pertinence de l'assistance technique de l'OMC pour les Membres est de savoir si ces derniers maintiennent les gens formés à des postes où ils peuvent tirer parti des connaissances et compétences acquises grâce à l'assistance technique de l'OMC. On dispose cependant de moins de renseignements sur la mesure dans laquelle les employeurs ont en fait bénéficié de l'amélioration des connaissances et compétences des participants pour mieux mettre en œuvre les Accords de l'OMC, remplir leurs obligations de notification, définir des positions judicieuses pour les négociations, etc.

91. La deuxième question qui se pose lorsqu'on examine la pertinence est de savoir si les Membres ont encore besoin de ce type d'assistance technique et de formation. Dans les réunions de comités, de nombreux délégués ont demandé le maintien de l'assistance technique pour les aider à combler leurs déficits de capacités. Par ailleurs, les informations reçues en retour dans le cadre d'entretiens et nombre de recommandations figurant dans les RRM prouvent que l'assistance technique est très appréciée par les bénéficiaires et doit être poursuivie. Très souvent, ceux qui ont reçu une formation de base demandent à bénéficier d'une assistance technique spécialisée plus avancée. L'ACT est convaincu que le Plan d'assistance technique et de formation pour 2004 offre un cadre adéquat pour fournir une assistance technique et une formation encore plus pertinentes.

92. Comme on l'a mentionné plus haut, on peut accroître la pertinence de l'assistance technique et de la formation si l'on connaît et satisfait de manière adéquate les besoins des Membres et plus spécialement ceux des participants. Les rapports d'évaluation qui ont été reçus indiquent une bonne correspondance entre les attentes des Membres et des participants. La seule préoccupation éventuelle a trait à la question de savoir si tous les aspects des besoins ont été couverts de manière suffisamment approfondie et si la situation particulière de chaque pays, dans le cadre d'une activité régionale, ou

bien les besoins spécifiques des participants, dans le cadre d'une activité nationale, ont été dûment pris en compte.

93. La plupart des participants ont indiqué qu'ils étaient disposés à appliquer leurs connaissances et compétences nouvellement acquises et aussi à les transmettre à leurs collègues. Cela traduit leurs sentiments immédiatement après l'assistance technique et indique la pertinence qu'ils lui attribuent. C'est un effet dont il faut se féliciter. Cependant, il existe un certain scepticisme quant à la possibilité pour tous les participants d'utiliser, comme ils l'affirment, leurs connaissances nouvellement acquises et leurs capacités renforcées dans leur travail au quotidien et de partager ces connaissances et ces capacités avec leurs collègues qui n'ont pas participé à l'activité. Cela dépend en effet d'un certain nombre de facteurs, tels que le cadre institutionnel et la base de connaissances que les participants apportent avec eux dans une activité d'assistance technique. Par ailleurs, plus le niveau d'expérience et l'éventail des connaissances et des compétences du groupe de participants sont inégaux, plus il y a de risque que l'assistance technique n'ait pas la même pertinence pour tous.

94. Il faut cependant répéter qu'il convient de déterminer les attentes individuelles des participants avant que l'activité d'assistance technique ne soit entreprise et de traduire celles-ci dans le programme ou de donner aux participants la possibilité d'exprimer leurs attentes lorsque l'activité débute, si l'on veut en améliorer la pertinence.

95. Pour ce qui est de la durabilité, il importe que l'assistance technique ne soit pas perçue et fournie comme une activité ponctuelle. Elle est censée donner des résultats durables, qui seront repris et développés dans le cadre national. Le fait que des personnes ayant participé à des cours de l'OMC deviennent membres de l'équipe de négociation de leur pays ou membres de sa mission à Genève constitue un bon exemple de résultat durable.

96. Au sens strict, les projets majeurs, comme les cours de politique commerciale de longue durée en tant que programme et le JITAP en tant que projet régional, ont des ressources suffisantes, la durée nécessaire et les méthodes permettant d'établir des capacités durables. En tout état de cause, il ne se justifie guère de mesurer la durabilité des activités individuelles, qui sont de trop brève durée (trois à quatre jours en moyenne) et trop spécialisées pour avoir un fort impact à long terme. Évaluer dans quelle mesure et de quelle manière un pays bénéficiaire a fait usage des résultats de toutes les activités d'assistance technique auxquelles il a participé est plus intéressant, tout comme évaluer l'impact des cours de politique commerciale, lequel sera vérifié lors de l'évaluation *a posteriori* mentionnée plus haut. Par ailleurs, les comités interinstitutionnels établis dans le cadre du JITAP constituent un autre bon exemple de résultat durable.

97. Bien que ce soit surtout par des évaluations *a posteriori* effectuées quelque temps après l'achèvement de l'assistance technique que l'on peut le mieux vérifier la durabilité des résultats des activités d'assistance technique et de formation, il convient de ne pas traiter de cette question pour la première fois au stade de l'évaluation. Il faut l'aborder dès la phase de conception de l'assistance technique et de la formation. En fait, les produits inclus dans le Plan d'assistance technique et de formation pour 2004 ont été conçus en vue de générer des résultats durables. Au niveau individuel, les fournisseurs d'assistance technique doivent songer à intégrer dans le programme d'assistance technique les éléments dont on sait par expérience qu'ils ont une chance d'être durables, tels que centres de références, législation judicieusement élaborée, bases de données, procédures pour l'établissement de rapports, documentation et arrangements pour la création de réseaux. On ne saurait trop insister sur l'importance de bien concevoir la documentation distribuée aux participants. Qu'elle soit sur CD-ROM ou sur papier, celle-ci doit servir de rappel permanent et permettre aux participants de rafraîchir leurs connaissances et leurs compétences selon leurs besoins et de compléter ce qu'ils ont appris au cours de l'activité. Un accès rapide et fiable aux bases de données et aux sites Internet contribuent également à la durabilité des résultats. L'utilisation de méthodes faisant appel à la participation des intéressés au cours des ateliers, séminaires, cours, etc. favorise également la

durabilité. On a trouvé que pratiquement toutes les activités d'assistance technique comportent des éléments durables. Les seules exceptions sont celles qui consistent exclusivement à diffuser des renseignements.

98. Quelques autres conditions doivent également être remplies pendant la phase de mise en œuvre de l'assistance technique pour favoriser la durabilité des résultats; par exemple il faut que les participants soient judicieusement choisis, que le message des fournisseurs d'assistance technique passe effectivement, que les participants dont les connaissances et les compétences ont été améliorées ne quittent pas leurs fonctions peu après que l'activité d'assistance technique a été menée à bien, qu'ils bénéficient du soutien et des opportunités nécessaires pour appliquer leurs connaissances et alors les résultats de l'assistance technique ne se perdront pas.

99. L'expérience a montré que les participants devraient avoir une formation en rapport avec l'activité considérée. Former aux questions dont s'occupe l'OMC des gens dont le travail n'a en fait rien à voir avec l'OMC ou impartir des compétences techniques à des gens qui n'en ont pas besoin ne constitue pas un bon usage de leur temps et des ressources de l'Organisation. Compte tenu des dépenses encourues, des distances de voyage et des conséquences de l'absence des spécialistes concernés sur leur travail à Genève, il faut réfléchir à la manière de mieux "cibler" les participants. Il semblerait raisonnable, au moins pour les projets régionaux, que l'OMC cherche à connaître l'identité de ceux qu'il est prévu d'envoyer, car un investissement financier important est en jeu. Il ressort de tous ces exemples que la durabilité des résultats est pour le moins une responsabilité partagée et qu'elle dépend dans une large mesure des bénéficiaires.

100. Le Secrétariat peut définir les conditions qu'il considère nécessaires pour obtenir des résultats durables, mais ce sont les Membres qui désignent les participants aux activités d'assistance technique et de formation de l'OMC et déterminent ce qui se passe ensuite. Des plans de carrière dans les ministères, qui tiennent compte de l'assistance technique de l'OMC et donnent aux participants l'occasion d'utiliser les connaissances acquises, le maintien de liens avec les experts des questions de l'OMC à l'intérieur et à l'extérieur du pays, l'organisation de la documentation (rapports, études, exercices, tests, meilleures pratiques, etc.) dans les ministères bénéficiaires, etc., sont autant de facteurs qui contribuent assurément à la durabilité des résultats et au développement de la mémoire institutionnelle.

101. Enfin, la création de réseaux mérite aussi d'être mentionnée. À supposer que les participants restent dans le secteur du commerce, les relations qu'ils peuvent nouer au cours des activités d'assistance technique, que ce soit au niveau national ou au niveau régional, auront aussi un effet positif sur la durabilité. Il y a un aspect positif supplémentaire lié à cette question, à savoir le fait de réunir des représentants des gouvernements, du secteur privé, du monde universitaire et de la société civile et, dans certains cas, des représentants de différentes branches du même gouvernement qui normalement ne sont pas en contact les uns avec les autres. Il est généralement reconnu que plus on encourage les interactions au niveau national, plus il y a de chances pour que les résultats de l'assistance technique soient durables.

V. OBSERVATIONS SUR L'ÉTABLISSEMENT DES RAPPORTS RELATIFS À L'ASSISTANCE TECHNIQUE

102. Les rapports concernant les activités d'assistance technique et de formation constituent la source la plus importante de renseignements dûment étayés sur leur mise en œuvre, leurs forces et faiblesses, les problèmes éventuels, leurs effets et leur impact, les recommandations formulées et le suivi proposé. Il importe que les renseignements appropriés parviennent aux personnes concernées au bon moment.

103. Comme on l'a mentionné plus haut, il a été noté avec satisfaction que le système de rapports de suivi et d'évaluation a commencé à produire un volume important de renseignements précieux concernant les opérations et les évaluations qui n'étaient pas disponibles auparavant. L'ACT a reçu en 2003 45 pour cent de rapports de plus que les années précédentes. Ces rapports ont constitué une base plus large pour mettre en lumière les effets et l'impact du programme d'assistance technique et de formation.

104. Dans l'ensemble, la discipline est satisfaisante en ce qui concerne l'établissement des rapports, la plupart des RRM ayant été produits dans les cinq jours suivant l'achèvement de l'activité d'assistance technique considérée. La qualité des rapports varie, certains étant analytiques, d'autres descriptifs. Les faiblesses mentionnées plus haut concernant la compréhension insuffisante des principes fondamentaux de conception des projets, par exemple de la définition d'objectifs et d'indicateurs, ont une influence sur la qualité des évaluations contenues dans les rapports. Il y a à cela un certain nombre de raisons: les concepts, outils et procédures de suivi et d'évaluation sont encore relativement nouveaux et l'évaluation, en tant que fonction de gestion intégrée à l'exécution des activités d'assistance technique, n'est pas encore généralement comprise, acceptée ou pratiquée par les fournisseurs d'assistance technique. Il n'existe pas encore de culture de l'évaluation.

105. Les seules exceptions sont les cours de formation tenus à Genève et les cours régionaux de politique commerciale de trois mois qui ont fait l'objet d'évaluations et de rapports réguliers de la part du personnel de l'ancien Institut de formation. Les évaluations sont essentiellement axées sur les réactions des participants, lesquelles ont été prises en considération dans l'organisation des cours ultérieurs. Les connaissances, expériences et observations accumulées par l'Institut dans l'évaluation de ces cours ont été précieuses pour le présent rapport. Comme on l'a mentionné plus haut, du fait de l'intégration de l'Institut dans l'IFCT, ces activités de formation sont aujourd'hui couvertes par le système de suivi et d'évaluation de l'OMC.

106. L'ACT a fait parvenir aux auteurs ses observations sur la qualité de leurs rapports, en les complimentant lorsque cela se justifiait ou en faisant des suggestions pour leurs futurs rapports lorsque la qualité laissait beaucoup à désirer. Les rapports ont donné l'occasion à l'ACT de mettre en place une sorte de service d'orientation dans le cadre duquel les notions et outils de conception, de suivi et d'évaluation ont été expliqués. Comme on l'a mentionné au paragraphe 39, la réaction positive des fonctionnaires concernés encourage l'ACT à poursuivre ce type de service afin d'améliorer encore la qualité des activités de formation et des rapports les concernant.

107. Il ressort également des RRM qu'il serait possible d'obtenir des évaluations de meilleure qualité, si les modèles de rapports comportaient des explications plus détaillées et si les rapports d'évaluation étaient homogènes pour l'ensemble de l'Organisation. C'est pourquoi il est actuellement procédé à une révision du modèle de RRM et des formulaires d'évaluation à l'intention des participants afin de pouvoir les utiliser aussi bien pour l'assistance technique que pour les cours de politique commerciale de longue durée. Il est recommandé par ailleurs d'établir un mécanisme structuré pour la discussion des recommandations figurant dans les RRM et le contrôle des mesures de suivi convenues.

VI. COMITÉ DE GESTION DE L'ASSISTANCE TECHNIQUE

108. Le Comité de gestion de l'assistance technique est devenu un lieu de discussion reconnu sur la gestion de l'assistance technique et d'autres questions la concernant. Il est également devenu un cadre dans lequel les différentes divisions partagent leur expérience en matière d'assistance technique. Le Comité a tenu neuf réunions en 2003. Il est encourageant que la haute direction ait fermement soutenu le renforcement du système de suivi et d'évaluation dans le cadre des travaux du Secrétariat.

VII. L'EXAMEN À MI-PARCOURS DU SYSTÈME DE SUIVI ET D'ÉVALUATION

109. Comme on l'a mentionné plus haut, le système de suivi et d'évaluation, qui a été mis en œuvre à titre expérimental pour deux ans en avril 2002, a été examiné par l'ACT pour vérifier s'il servait bien les objectifs pour lesquels il avait été créé. Cet examen a été l'occasion d'entreprendre l'amélioration et la révision des concepts, modèles et outils de suivi et d'évaluation. Un bref extrait de cet examen en donne les principales constatations et recommandations.

Le système de suivi et d'évaluation est-il efficace?

- Le soutien apporté ouvertement et de manière constante par la haute direction du Secrétariat a été essentiel pour créer les conditions requises pour que l'évaluation soit progressivement reconnue à l'avenir comme une fonction de gestion tant au niveau de l'IFCT que des divisions opérationnelles.
- Le système de suivi et d'évaluation a incontestablement contribué à rendre l'assistance technique de l'OMC plus efficace en sensibilisant les fournisseurs d'assistance technique à la nécessité de concevoir et mettre en œuvre des projets d'assistance technique de haute qualité. Il convient de mentionner cependant que les progrès ont été moins que satisfaisants en ce qui concerne la planification systématique et la conception de l'assistance technique. On continue à mettre l'accent sur la nécessité de "faire", mais l'aspect "faire mieux afin de fournir l'assistance technique qui convient" semble être l'une des considérations à la base de l'assistance technique. Les RRM, qui rendent compte des succès et des échecs sous forme d'autoévaluations, ont contribué à faire que le personnel est davantage axé sur les résultats.
- Bien que cela ait besoin d'être étudié plus avant, il semble que les directeurs de programmes ainsi que les fournisseurs d'assistance technique ne reconnaissent pas encore pleinement l'évaluation comme une fonction de gestion (s'ajoutant à d'autres fonctions telles que la planification et le contrôle de l'exécution du travail) et qu'ils n'utilisent pas l'évaluation comme une source de renseignements ou d'enseignements susceptibles d'être appliqués avant de prendre des décisions concernant le programme ou les opérations. La création d'une "culture de l'évaluation" au sein du Secrétariat de l'OMC n'a guère progressé. Il faut souligner qu'il s'agit là d'un processus de longue haleine, qui nécessite des efforts systématiques ainsi qu'une aide et une orientation de la part de l'ACT et les encouragements continus de la direction.
- Au cours des années à venir, il conviendra de faire le maximum pour faire fonctionner à plein le système de suivi et d'évaluation. L'ACT devra le faciliter et se montrer plus actif dans la fourniture de services d'orientation et d'informations en retour au personnel de l'assistance technique et dans la diffusion des enseignements tirés de l'expérience.

L'application du système de suivi et d'évaluation est-elle bonne?

- Les trop nombreux petits projets d'assistance technique de courte durée ne semblent pas être conçus dans un cadre technique bien coordonné de renforcement des capacités, ce qui peut entraîner des doubles emplois et du gaspillage. Il faut reconsidérer le processus de planification de l'assistance technique en faisant fond sur ce que nous connaissons le mieux et en donnant la priorité aux domaines où l'OMC jouit d'un avantage comparé par rapport aux autres organisations. L'ACT considère à cet égard que le Plan d'assistance technique et de formation pour 2004 constitue un important pas en avant. Non seulement il assure un lien entre le grand nombre de petites activités et les "produits" plus importants, mais encore il aide les Membres à centrer les discussions davantage sur les questions stratégiques plutôt que sur des détails insignifiants.

- Compte dûment tenu du grand nombre d'activités d'assistance technique et des capacités d'évaluation limitées, l'approche consistant à partager les responsabilités en matière d'évaluation entre l'ACT et les fournisseurs d'assistance technique a été judicieuse. L'autoévaluation s'est révélée très rentable et les RRM ont assurément bénéficié de la connaissance détaillée qu'ont les fournisseurs d'assistance technique de leurs activités de formation et de renforcement des capacités. Inversement, on espère que les activités d'assistance technique et même le travail habituel des fonctionnaires bénéficieront de l'approche axée sur les résultats que promeut l'ACT.
- Aucune ressource supplémentaire n'a été consacrée à la formation du personnel pour ce qui est du système de suivi et d'évaluation nouvellement créé. En l'absence d'une telle formation, les fonctionnaires ont appliqué les procédures au mieux de leur compréhension et de leur expérience. Cela ne semble cependant pas être suffisant. Il faut une meilleure compréhension de la définition d'objectifs et la capacité d'élaborer des indicateurs de résultats pour en mesurer la réalisation. Une fois cela acquis, il ne sera pas nécessaire de consacrer beaucoup plus de temps au processus de planification et de conception. Et cela se soldera par un programme d'assistance technique et de formation plus transparent et plus logique, facile à évaluer et dont les résultats pourront facilement être portés à la connaissance de la direction et des donateurs.
- Par contre, on a assisté à une nette amélioration des ateliers d'assistance technique, cours, etc. grâce aux compétences pédagogiques imparties par les cours de formation de formateurs organisés en 2002 à l'Institut universitaire de formation des maîtres de Ferney-Voltaire.
- L'utilisation des formulaires d'évaluation à l'intention des participants et des RRM en tant qu'outils d'évaluation n'a pas nécessité beaucoup d'efforts supplémentaires de la part des fournisseurs d'assistance technique. La quantité et la qualité des données fournies dans les RRM ont démontré l'utilité d'effectuer des évaluations et permis à l'ACT de produire des rapports annuels d'évaluation de meilleure qualité. Les RRM apparaissent comme la principale forme de rapport et ont également été utilisés pour les missions d'assistance technique, qui ne sont pas couvertes par le présent système d'évaluation.
- Il existe des listes de contrôle pour la conception des projets et l'établissement des RRM, mais elles ne sont pas bien connues ni appliquées.
- Les explications détaillées figurant dans les lignes directrices concernant les autoévaluations ont aidé les fournisseurs d'assistance technique à élaborer leurs RRM, mais les explications sur la définition des objectifs et les indicateurs doivent être mieux raisonnées et adaptées aux spécificités de l'assistance technique de l'OMC.
- Un fonctionnaire à plein temps, une secrétaire et un consultant à court terme ont élaboré le système de suivi et d'évaluation, ce qui peut être considéré comme un investissement modeste.
- Le coût de la maintenance du système a été maintenu à un faible niveau. La base de données a été développée en interne. Un investissement supplémentaire pour renforcer les capacités de l'ACT permettrait d'effectuer davantage d'évaluations sur site, *a posteriori* et thématiques, faciliterait une approche plus dynamique et une diffusion et promotion plus efficaces des concepts, outils et pratiques de suivi et d'évaluation et entraînerait l'élargissement de la base de données que constituent les rapports d'évaluation et la création d'un site Web consacré à l'évaluation.

Recommandations

110. Sur la base des constatations et conclusions de cet examen à mi-parcours, les recommandations ci-après ont été présentées pour examen et mise en œuvre aux unités concernées:

- Les futures lignes directrices concernant l'évaluation que produira l'ACT devraient refléter les changements d'organisation intervenus du fait de la fusion de l'Institut de formation et de la Division de la coopération technique pour former l'Institut de formation et de coopération technique (IFCT).
- Le modèle révisé de RRM devrait comporter de meilleures explications en ce qui concerne la définition des objectifs. Les "indicateurs de résultats" devraient être rebaptisés et redéfinis comme des indicateurs de résultats fondés sur des objectifs. Le modèle de RRM devrait appeler à la fourniture de plus de renseignements analytiques sur la contribution de l'assistance technique à la mise en œuvre du PDD et inviter les fournisseurs d'assistance technique à donner leur point de vue sur le comportement professionnel des spécialistes externes recrutés par l'OMC (assumant des fonctions "externalisées"). Il faudrait également prévoir des critères supplémentaires pour évaluer le succès ou l'échec global de l'assistance technique. En conséquence, il faut aussi réviser les formulaires d'évaluation à l'intention des participants afin de les rendre compatibles avec les renseignements requis dans les RRM.
- L'ACT devrait organiser des séances régulières d'orientation/de formation à l'intention des fournisseurs d'assistance technique et continuer à diffuser les enseignements tirés des RRM et de ses propres évaluations sur site dans ses rapports annuels et ses séances d'orientation et de formation.
- L'ACT devrait mettre les renseignements relatifs aux évaluations (politique, stratégie et procédures de suivi et d'évaluation) sur l'Intranet de l'OMC, y compris les principaux rapports, meilleures pratiques, listes de contrôle et enseignements.
- S'agissant du Plan d'assistance technique et de formation pour 2004, l'IFCT et les divisions opérationnelles devraient veiller à ce que dans le cadre de chaque produit prévu dans le Plan les objectifs des activités d'assistance technique et de formation correspondantes soient définis en tenant dûment compte des objectifs concernant les produits.
- L'IFCT et les divisions opérationnelles devraient établir un mécanisme permettant d'assurer, selon qu'il conviendra, un suivi régulier des recommandations incluses dans les RRM par les fournisseurs d'assistance technique et de l'application des enseignements mentionnés dans le rapport annuel de l'ACT au CCD.
- L'IFCT et les divisions opérationnelles devraient veiller à ce que toutes les activités d'assistance technique fassent l'objet de rapports et qu'un exemplaire des RRM et des formulaires d'évaluation à l'intention des participants correspondants soient envoyés à l'ACT pour information et réaction en retour.
- Le Comité de gestion de l'assistance technique devrait servir de cadre pour la discussion des recommandations contenues dans les RRM qui méritent de faire l'objet d'un suivi ou d'être considérées par d'autres divisions opérationnelles. En outre, les comptes rendus oraux faits dans le cadre du Comité sur les activités d'assistance technique des différentes divisions devraient également comporter des renseignements sur leurs effets et impact.

VIII. CONCLUSIONS RÉCAPITULATIVES

111. Dans les sections précédentes du rapport, un certain nombre de conclusions et d'enseignements ont été tirés et certaines suggestions formulées. La présente section vise à résumer certaines conclusions d'ordre plus général, à mettre en lumière certains enseignements tirés des évaluations effectuées en 2003 et à formuler quelques idées quant aux moyens d'apporter de nouvelles améliorations. En vérité, ces recommandations ne sont pas très différentes de celles qui ont été formulées l'an dernier, ni de celles issues de l'examen à mi-parcours mentionné plus haut.

112. Si c'est en fin de compte aux Membres qu'il appartient de juger, on peut considérer que le Secrétariat a fait un effort remarquable pour remplir le mandat qui est le sien concernant la fourniture d'assistance technique et le renforcement des capacités. Les activités d'assistance technique et de formation étaient jugées prioritaires et des efforts continus ont été faits pour veiller à ce qu'elles soient efficaces, bien ciblées et coordonnées avec les autres institutions afin d'obtenir les meilleurs résultats.

113. La qualité d'ensemble de l'assistance fournie est restée très élevée. Les spécialistes ont fait preuve en général d'une maîtrise impressionnante de leurs sujets et d'un grand professionnalisme dans l'exécution de leur tâche. Les aptitudes pédagogiques des fournisseurs d'assistance technique, améliorées par leur participation aux cours de formation de formateurs organisés en 2002, ont été bien employées. Il est ressorti des activités d'assistance technique que l'on s'est attaché de manière plus déterminée à améliorer les méthodes d'enseignement et les présentations et l'on a veillé avec davantage d'attention à appliquer des méthodes faisant appel à la participation, même si dans les informations reçues en retour il a souvent été observé que l'on peut faire encore davantage.

114. Le système et les procédures de **suivi et d'évaluation** introduits il y a deux ans ont commencé à générer des données utiles sur les effets et l'impact de l'assistance technique. D'autres améliorations peuvent être obtenues, si:

- les besoins des Membres en matière d'assistance technique sont systématiquement identifiés et analysés;
- les projets d'assistance technique sont conçus en suivant les lignes directrices proposées, avec des objectifs clairs, réalistes et atteignables et des indicateurs de résultats correspondants;
- le processus de mise en œuvre est amélioré grâce à une coopération constante entre l'IFCT et les divisions opérationnelles; et
- les renseignements recueillis dans le cadre du suivi et de l'évaluation systématiques des activités sont utilisés dans les décisions concernant la programmation et les opérations.

Il sera ainsi fourni une assistance technique non seulement de grande qualité, mais aussi davantage axée sur les résultats et les produits. Le principal enseignement retenu par l'ACT est que l'introduction de tout concept, outil ou procédure qui touche à la gestion doit être accompagnée d'une formation appropriée du personnel concerné.

ANNEXE I

MISSIONS D'ÉVALUATION EFFECTUÉES PAR L'ACT EN 2003

Bostwana	Séminaire régional à l'intention des pays africains francophones sur le commerce et l'investissement, 3-6 février
Afrique du Sud	Atelier à l'intention des pays membres de la SADC sur l'agriculture et les services, 3-7 février
Saint-Kitts-et-Nevis	Atelier régional SPS et OTC, 22-24 juillet
Burkina Faso	Programme de formation avancée à l'intention des hauts fonctionnaires des pays africains francophones sur le Programme de Doha pour le développement, 28 juillet-8 août
Costa Rica	Séminaire régional à l'intention des pays latino-américains et des Caraïbes sur la facilitation du commerce, 26-28 août
Autriche	Cours de politique commerciale de courte durée sur la politique économique appliquée, 29 septembre-3 octobre
Chine	Cours avancé à l'intention de hauts fonctionnaires des pays d'Asie et du Pacifique: le Programme de Doha pour le développement – Renforcement de la participation des économies d'Asie et du Pacifique au système commercial multilatéral. Discussion de questions concernant les négociations commerciales de l'OMC, 27 octobre-1 ^{er} novembre
Équateur	Séminaire OMC/BID/INTAL, 17-19 novembre (Règles)
Hongrie	Atelier à l'intention des pays d'Europe centrale et orientale et d'Asie centrale sur le commerce et l'environnement, 8-14 décembre
Qatar	Atelier sur la politique commerciale et le système commercial multilatéral, 6-11 décembre
Jordanie	Cours national de politique commerciale, 14-18 décembre
