



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

Distr.  
GENERALE

TD/B/CN.4/47  
28 mars 1995

FRANCAIS  
Original : ANGLAIS

CONSEIL DU COMMERCE ET DU DEVELOPPEMENT  
Commission permanente du développement  
des secteurs de services : promotion de  
secteurs de services compétitifs dans  
les pays en développement (transports maritimes)  
Genève, 6 juin 1995  
Point 4 de l'ordre du jour provisoire

[TRANSPORTS MARITIMES]

RENFORCEMENT DE LA COOPERATION TECHNIQUE ET MISE EN VALEUR  
DES RESSOURCES HUMAINES

Coopération technique et mise en valeur des ressources humaines  
dans les secteurs des transports maritimes, des ports  
et du transport multimodal

Rapport du secrétariat de la CNUCED

TABLE DES MATIERES

	<u>Paragraphes</u>
Résumé et conclusions . . . . .	1 - 5
I. Introduction . . . . .	6 - 13
II. Actuelles activités de coopération technique . . . . .	14 - 25
III. Mise en valeur des ressources humaines . . . . .	26 - 50
IV. Financement et gestion du Programme . . . . .	51 - 63
V. Coopération interinstitutions . . . . .	64 - 71
VI. Utilité du Programme . . . . .	72 - 97

## RESUME ET CONCLUSIONS

1. La coopération technique a toujours été considérée par la CNUCED comme un important complément de ses activités de recherche et d'analyse des politiques ainsi que de son activité intergouvernementale, et elle occupe depuis plus de 20 ans une place de premier plan dans les travaux de l'organisation relatifs aux transports maritimes. Le présent rapport a pour objet de décrire les activités de coopération technique et de mise en valeur des ressources humaines réalisées par le secrétariat dans le secteur des transports maritimes, des ports et du transport multimodal, et de dégager quelques enseignements de l'expérience pratique acquise en la matière, qui pourraient contribuer à une plus grande efficacité de ces activités à l'avenir.

2. La coopération technique de la CNUCED vise avant tout à apporter une aide aux pays en développement et aux pays en transition concernant les aspects économiques, commerciaux et juridiques des services de transport maritime et de transport multimodal. A ce titre, elle est complémentaire de l'assistance que fournissent à ces pays le Bureau international du Travail pour les questions d'emploi et les questions sociales et l'Organisation maritime internationale sur les aspects techniques et les questions de sécurité. La CNUCED entretient une étroite collaboration avec ces deux organisations, qui se traduit par la réalisation d'un certain nombre de projets communs dans le secteur maritime.

3. Jusqu'en 1980, les activités de la CNUCED relatives à la mise en valeur des ressources humaines consistaient essentiellement en cours et séminaires de formation sur divers aspects des transports maritimes et des ports. En 1980, la CNUCED a entrepris un programme d'action visant à aider les pays en développement à résoudre eux-mêmes leurs problèmes de formation de cadres. Cette initiative, dont le programme TRAINMAR est la figure de proue, tend à créer et à renforcer des capacités de formation dans les pays en développement de sorte que ces pays puissent analyser leurs propres besoins de formation et concevoir et réaliser les programmes voulus.

4. Les activités de coopération technique sont presque entièrement financées sur des fonds extrabudgétaires, dont la plus grande partie provenait traditionnellement du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD). Si le financement assuré par le PNUD a récemment diminué, cette diminution a heureusement été compensée par un accroissement des fonds provenant d'autres donateurs, qui devraient permettre de financer quelque 60 % des activités de coopération technique de la CNUCED concernant les transports maritimes en 1995. Ce changement de source de financement n'a cependant pas été sans provoquer quelques problèmes en raison de certaines incompatibilités entre les pratiques financières des nouveaux donateurs et celles de l'Organisation des Nations Unies. Aussi le moment est-il sans doute venu de revoir les procédures appliquées par la CNUCED, afin de les rendre davantage compatibles avec les exigences des différents donateurs.

5. La coopération technique de la CNUCED a pour finalité d'accroître l'efficacité des services de transport maritime et de transport multimodal. Des évaluations indépendantes de trois grands programmes - Système d'informations anticipées sur les marchandises (SIAM), TRAINMAR et Amélioration du rendement portuaire (IPP) - confirment que non seulement ces programmes contribuent beaucoup à la réalisation de cet objectif, mais encore qu'ils le font dans des conditions de rentabilité satisfaisantes. Toutefois, le critère ultime de l'efficacité d'un projet de coopération technique est non pas que la situation se soit améliorée au cours de l'exécution du projet, mais que les améliorations obtenues soient durables et que l'on puisse faire fond sur elles une fois le projet achevé, chose rien moins que facile à évaluer. Quelques enseignements peuvent néanmoins être dégagés du bilan positif ou négatif, de projets achevés pour ce qui est des principaux éléments d'une coopération technique fructueuse.

a) Le succès de la coopération technique dépend dans une large mesure de la volonté des gouvernements et d'autres bénéficiaires de s'associer pleinement au projet et de fournir l'appui de contrepartie nécessaire à la continuité des activités après l'achèvement du projet. Il faudra pour cela savoir convaincre l'organisme bénéficiaire du projet qu'il a besoin d'une aide extérieure pour résoudre ses problèmes institutionnels, opérationnels ou stratégiques.

b) Il ne faut pas sous-estimer les difficultés qu'il y a à obtenir des améliorations durables. Certains projets étaient excessivement ambitieux et reposaient sur une évaluation irréaliste de ce qui pouvait être obtenu dans des délais déterminés; cela a conduit à y mettre un terme avant que l'exécution n'en soit achevée, avec pour conséquence l'interruption de l'assistance au moment où celle-ci était nécessaire pour résoudre des problèmes de mise en place. Des projets assortis d'objectifs plus modestes, mais aussi d'un calendrier d'exécution plus long, permettant notamment aux bénéficiaires de "digérer" d'éventuelles propositions de changement, ont un plus grand potentiel de succès.

c) La taille d'un projet peut influencer sur les chances de succès durable. Dans le cas de projets trop modestes pour justifier les services d'un conseiller à plein temps - au niveau local ou régional - il faudra définir très précisément les modalités de gestion pour que ces projets conservent bien leur orientation originale. D'un autre côté, de grands projets, nécessitant les services d'une équipe d'experts, peuvent donner de bons résultats à court terme en raison de leur dynamisme, mais risquent d'échouer à plus long terme si toute l'aide extérieure dont ils dépendent est retirée trop brutalement. Une large place devrait être faite dans la conception de tels projets aux modalités d'une prise en charge progressive par les collectivités locales.

d) Pour que l'absence de certains conseils à un moment donné ou d'entretien d'un matériel essentiel ne risque de compromettre la viabilité des résultats, une certaine proportion du budget de réalisation devrait être affectée à une éventuelle assistance complémentaire après l'achèvement du projet.

e) Les réformes institutionnelles engagées dans de nombreux pays font que le secteur privé joue désormais un rôle plus actif dans l'industrie des transports. Une information sur les activités de coopération technique devrait être fournie au secteur privé, dont les besoins devraient être pris en compte par les gouvernements lorsqu'ils fixent les priorités en matière d'assistance. L'expérience acquise à ce jour par la CNUCED montre que le secteur privé est un partenaire extrêmement sérieux, prêt à participer à des activités de projet et déterminé à en appliquer les résultats.

f) Il est fréquemment fait appel à des spécialistes originaires des pays industrialisés. Leur riche expérience est bénéfique, mais cette assistance est onéreuse et il est parfois difficile d'adapter les connaissances de ces experts aux conditions locales. On a aujourd'hui davantage recours à des consultants originaires de la région, dont l'expérience et les compétences sont directement applicables aux conditions locales. Les services de ces consultants peuvent non seulement être assimilés rapidement, mais aussi être obtenus à un moindre coût (en frais de voyage comme en rémunérations) et faciliter à un éventuel suivi. Cette coopération technique entre pays en développement encourage également le développement de services consultatifs dans ces pays.

g) Il faudrait, dès l'étape de la conception d'un projet, associer des activités de formation aux changements techniques ou structurels, de façon que la formation nécessaire à une mutation fructueuse, et les changements nécessaires à une bonne mise en valeur des ressources humaines soient prévus simultanément. La formation ne sera pleinement efficace que dans la mesure où elle s'inscrit dans le contexte d'une politique de mise en valeur des ressources humaines liant la formation aux objectifs de production de l'entreprise considérée. Le statut de formateurs/instructeurs devrait être tel que l'on puisse recruter et conserver du personnel hautement qualifié, et la formation devrait être conçue et réalisée en étroite coordination avec les cadres de production de façon qu'elle réponde aux besoins réels, qu'elle s'adresse aux individus qui en ont le plus besoin et que les connaissances acquises soient directement exploitables sur le lieu de travail.

## I. INTRODUCTION

A. Le rôle des transports maritimes, des ports et du transport multimodal dans le développement économique

6. Le commerce international est à la fois l'un des moteurs essentiels de la croissance économique et l'une de ses principales conséquences. Autrement dit, il y a croissance lorsqu'il y a commerce, tandis que la croissance elle-même crée davantage de commerce. Le commerce des marchandises nécessitant des services de transport, il est évident que des transports internationaux efficaces sont un élément essentiel du processus de développement.

En ce qui concerne les pays en développement, les transports maritimes restent fondamentalement la plus importante forme de transport international. En effet, en dehors du commerce entre pays limitrophes des continents européen et nord-américain, les transports maritimes jouent un rôle fondamental dans le commerce entre tous les pays du monde.

7. L'expression "transports maritimes, ports et transport multimodal" utilisée dans le titre du présent rapport s'entend de l'ensemble des secteurs intervenant dans le transport international de marchandises par mer et englobe non seulement les exploitants de navires et les ports, mais encore toutes les autres parties qui doivent assurer le transport des marchandises entre leur point d'origine et le port de chargement ou entre le port de déchargement et la destination finale.

8. Dans de nombreux pays en développement et pays en transition, les négociants sont confrontés à de graves problèmes logistiques concernant le transport international de leurs marchandises, qui se traduisent par :

- Des coûts élevés de distribution et de commercialisation;
- Des marges bénéficiaires réduites;
- Une moindre compétitivité internationale;
- Divers obstacles à l'expansion commerciale.

S'agissant des pays, les conséquences de ces difficultés sont :

- L'incapacité d'exploiter leur potentiel commercial international;
- Des prix élevés des importations;
- De faibles recettes en devises tirées des exportations;
- Un frein à l'investissement et à la création d'emplois;
- Une croissance économique limitée.

On trouvera dans une récente publication de la CNUCED un examen plus détaillé de ces problèmes, ainsi que des suggestions sur les moyens de les atténuer, y compris certaines mesures actuellement mises en oeuvre par la CNUCED 1/.

B. Coopération technique et mise en valeur des ressources humaines à la CNUCED

9. La coopération technique et la mise en valeur des ressources humaines sont considérées par la CNUCED comme un important complément de ses travaux de recherche et d'analyse des politiques ainsi que de son activité intergouvernementale. La recherche permet d'innover dans la façon d'aborder

les problèmes de développement; les programmes de formation contribuent à la diffusion des résultats de cette recherche auprès des décideurs et autres responsables dans les pays en développement; la coopération technique est le moyen de fournir une assistance complémentaire aux pays en développement, à leur demande. Parallèlement, l'information et les idées que les experts de la coopération technique font remonter du terrain vers le secrétariat permettent à celui-ci de mieux comprendre les besoins des pays en développement et la façon dont ses travaux peuvent être orientés pour répondre à ces besoins; la coopération technique devient ainsi une importante source d'idées pour la recherche. Dans le passé, le programme de coopération technique de la CNUCED s'adressait aux pays en développement, en raison de leurs besoins particuliers; il est aujourd'hui étendu aux pays en transition qui partagent quelques-uns de ces besoins.

10. Dans l'Engagement de Carthagène qu'elle a adopté à sa huitième session, la Conférence a réaffirmé l'appui des gouvernements aux activités de coopération technique et de mise en valeur des ressources humaines du secrétariat en déclarant qu'"Il conviendrait de renforcer et d'élargir la coopération technique, dans les limites des ressources disponibles, et de l'intégrer à tous les domaines de travail pertinents de la CNUCED ...," 2/ et qu'"il est capital d'assurer une participation accrue à l'économie mondiale des pays en développement ainsi que des pays en transition vers l'économie de marché, par les moyens suivants : ... politiques énergiques pour la mise en valeur des ressources humaines" 3/.

11. La question de l'application de politiques nationales pour la mise en valeur des ressources humaines a été examinée par le Conseil du commerce et du développement à la deuxième partie de sa trente-neuvième session, en mars 1993. Le Conseil a notamment noté ce qui suit :

- "Des politiques nationales relatives à la mise en valeur des ressources humaines, fondées sur un étroit partenariat entre le gouvernement, les établissements de formation et les milieux commerciaux et industriels, étaient essentielles pour faire face à l'évolution rapide de l'environnement économique et technologique international.
- Le renforcement des établissements locaux de formation, qui impliquait, en particulier, de consacrer des efforts spéciaux à la formation d'instructeurs locaux et de gestionnaires de la mise en valeur des ressources humaines, était une condition nécessaire à la viabilité à long terme des capacités de formation. Il permettait également l'adaptation nécessaire du matériel pédagogique aux conditions socioculturelles et commerciales locales. La formation devrait englober le perfectionnement non seulement des compétences techniques, mais aussi des capacités de gestion.
- La constitution de réseaux, qui faisait appel au partage des matériels pédagogiques, des expériences et des formateurs, assurait la rentabilité économique du processus de formation, renforçait la crédibilité des établissements locaux de formation et facilitait l'accès aux centres d'excellence à l'étranger."

Les membres du Conseil ont vivement encouragé la poursuite et l'exécution par la CNUCED d'activités de mise en valeur des ressources humaines bien ciblées et ont tout particulièrement approuvé l'approche systématique du programme TRAINMAR 4/, en tant que contribution pratique aux orientations indiquées plus haut 5/.

12. En janvier-février 1994, deux consultants indépendants ont réalisé un examen général de la coopération technique à la CNUCED. Leur rapport a été examiné par le Conseil du commerce et du développement à sa sixième réunion directive, en septembre 1994, et il a été décidé d'appliquer la plupart des recommandations figurant dans ce rapport 6/.

13. L'objet du présent document est non pas de faire double emploi avec de précédents rapports, mais de décrire plus précisément les activités de coopération technique et de mise en valeur des ressources humaines réalisées dans le secteur des transports maritimes, des ports et du transport multimodal, d'indiquer pourquoi ces activités sont entreprises et de dégager quelques enseignements de l'expérience pratique acquise en la matière, qui pourraient contribuer à une plus grande efficacité de ces activités.

## II. ACTUELLES ACTIVITES DE COOPERATION TECHNIQUE

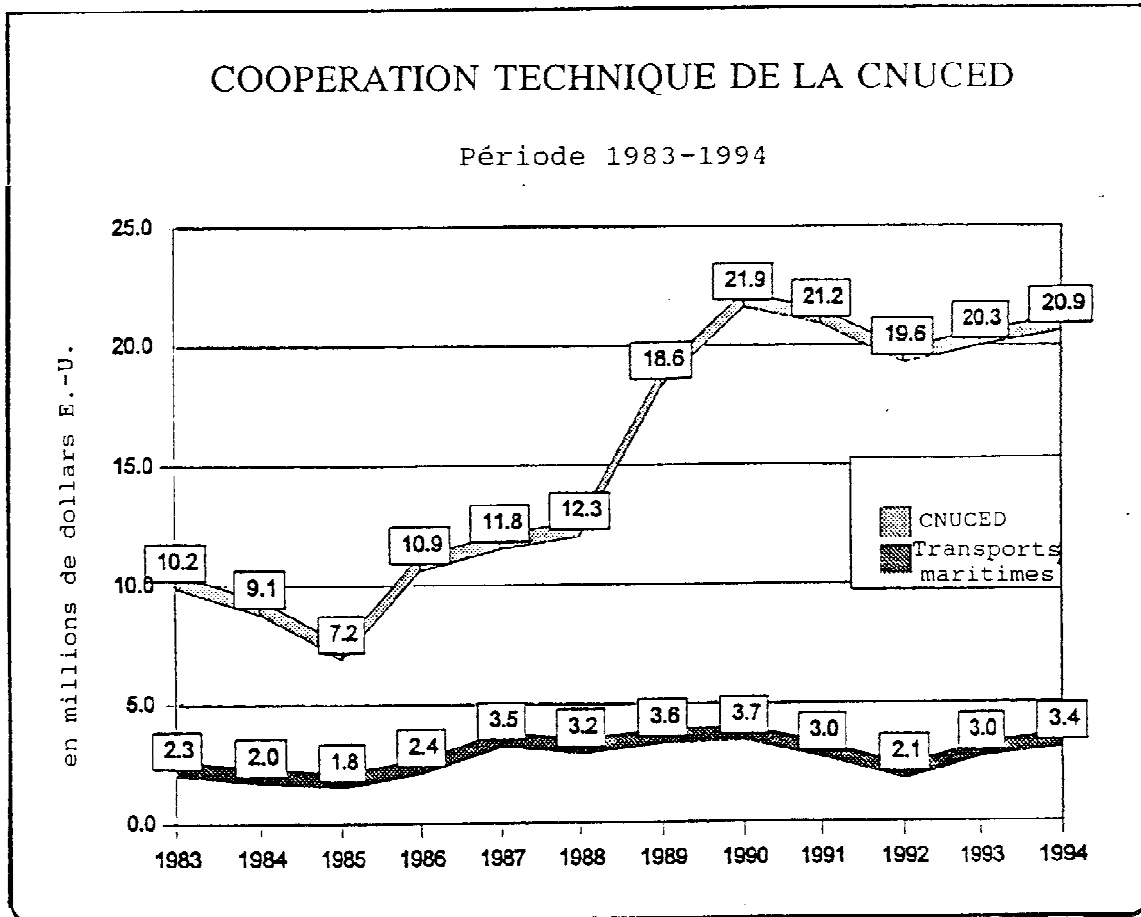
### A. Généralités

14. Depuis plus de 20 ans, la coopération technique occupe une place de premier plan dans les travaux de la CNUCED relatifs aux transports maritimes, aux ports et au transport multimodal; elle est presque entièrement financée sur des fonds extrabudgétaires fournis pour l'exécution de programmes ou de projets précis. La figure 1 montre l'évolution des activités de coopération technique au cours des 12 dernières années. Bien que le volume de la coopération technique dans le secteur maritime ait légèrement augmenté au cours de cette période, les chiffres occultent un important changement dans la répartition des activités. En effet, le nombre de projets dans le secteur maritime exécutés par la CNUCED a fortement diminué. Cette diminution a toutefois été plus que compensée, en valeur, par le lancement d'un nouveau programme, actuellement installé dans un certain nombre de pays, à savoir le Système d'informations anticipées sur les marchandises (SIAM), qui permet de localiser les marchandises le long de la chaîne de transport.

### B. Transports maritimes

15. Compte tenu de l'importance cruciale de services de transport maritime efficaces pour l'acheminement de la plus grande partie du commerce international, les aspects économiques, opérationnels et commerciaux des transports maritimes intéressent directement les pays en développement qui sont tributaires de tels services pour leurs importations et leurs exportations. La CNUCED a fourni des conseils et une aide à la gestion à un certain nombre de pays et groupements sous-régionaux de pays sur les aspects suivants :

Figure 1 : Evolution des activités de coopération technique de la CNUCED







- Economie et gestion des transports maritimes, dont un examen, à partir d'une analyse des besoins nationaux et régionaux en matière de transports maritimes, de la possibilité de créer ou de développer des marines marchandes et des services de transport maritime nationaux ou multinationaux;
- Gestion de compagnies de transport maritime, y compris la planification d'entreprise et l'exploitation et la gestion des flottes;
- Taux de fret et pratiques des conférences, dont la fourniture de conseils sur l'application de conventions négociées sous les auspices de la CNUCED, en particulier la Convention relative à un code de conduite des conférences maritimes, et sur le fonctionnement des marchés de fret;
- Assistance aux chargeurs, dont des conseils sur la création et le fonctionnement de conseils de chargeurs et de mécanismes de consultation efficaces entre les utilisateurs et les fournisseurs de services de transport maritime.

### C. Ports

16. Hormis la petite fraction dont le transport est assuré par voie terrestre ou aérienne, le commerce international transite pour l'essentiel par les ports maritimes. Les utilisateurs ont un choix de ports relativement restreint, bien que l'existence d'installations et de services performants puissent déterminer l'existence de certains trafics. Il n'est pas toujours aisé d'apprécier le manque à gagner en trafic commercial dont une infrastructure portuaire inappropriée peut être la cause, mais les conséquences peuvent en être lourdes pour le développement national. C'est ce qui ressort d'études réalisées par la CNUCED et ce qui a motivé l'exécution de projets de coopération technique visant, notamment, à réduire l'encombrement portuaire.

17. Les charges portuaires, y compris le coût de l'immobilisation des navires dans le port, constituant une grande partie du coût des transports internationaux, l'efficacité de l'exploitation portuaire joue un rôle prépondérant dans la réduction des coûts de transport nécessaire pour stimuler le commerce mondial. Au cours des 12 dernières années, la CNUCED a exécuté plus de 30 projets, nationaux et sous-régionaux, concernant les ports :

- Planification portuaire - notamment, études de faisabilité économique, incidences de l'évolution technologique des transports maritimes, statistiques, indicateurs de résultats;
- Administration et organisation portuaires - notamment, législation et réglementation, gestion financière, maîtrise des coûts, tarification portuaire, systèmes d'information sur la gestion;
- Exploitation portuaire - notamment, amélioration de la productivité portuaire, exploitation et maintenance du matériel.

18. L'évolution du commerce international, et des activités de transport maritime qui y sont associées, contribue à élargir le rôle des ports en leur permettant de devenir des centres de services et l'un des éléments moteurs du développement du commerce d'un pays ou d'une région. La CNUCED est désormais en mesure de conseiller les pays sur la commercialisation de nouvelles activités et de nouveaux services dans la zone portuaire (zones franches, activités industrielles et commerciales, entreposage et distribution).

19. Le plus important projet actuellement exécuté par la CNUCED concerne la modernisation et la gestion des ports en Somalie. En juin 1993, une équipe de cinq personnes a été envoyée dans ce pays pour remplacer les forces armées des Etats-Unis dans l'administration et la gestion du port de Mogadiscio. En 1994, une section des ports et des transports a été créée pour fournir des conseils, d'abord à l'Opération des Nations Unies en Somalie (ONUSOM), puis au futur gouvernement somalien, sur tous les aspects de la politique portuaire. Une équipe de la CNUCED a provisoirement assuré la gestion du port de Kismayu, et une assistance ponctuelle a été fournie pour la reconstruction et la modernisation des ports de Berbera et de Bosasso. Au moment de la rédaction du présent rapport, des dispositions étaient prises pour transférer la gestion du port de Mogadiscio aux autorités somaliennes compétentes compte tenu de l'expiration du mandat de l'ONUSOM et pour créer un conseil d'administration du port de Berbera en coopération avec le Bureau de l'Union européenne pour la Somalie.

#### D. Transport multimodal

20. Les projets exécutés par la CNUCED dans le secteur du transport multimodal concernent la promotion du commerce international par un appui aux opérations de transport et visent à recommander et à appliquer des mesures devant faciliter les flux commerciaux et améliorer les activités de transport national. Ces projets reposent sur le principe que le transport multimodal permet d'optimiser les opérations de transport international. Le concept de transport multimodal, né de la "révolution du conteneur", a connu une expansion rapide au cours de la dernière décennie dans les pays développés et s'applique désormais aussi au trafic avec les pays en développement. Bien que de conception simple, le mouvement de porte à porte de marchandises sous la responsabilité d'un transporteur unique, est actuellement presque exclusivement exécuté par des transporteurs originaires de pays développés. Les raisons en sont notamment le manque de préparation des autorités publiques et des parties commerciales dans les pays en développement, une réglementation insuffisante du transport multimodal et une médiocre compréhension de ce mode de transport et de son influence sur les capacités de transport national et économies. Aux fins d'une application progressive des mesures nécessaires, la CNUCED propose une assistance technique à un certain nombre de pays, par le biais de projets exécutés en trois étapes :

- La première étape consiste à passer en revue la situation concernant la réglementation des transports et du commerce, les documents et les procédures, à déterminer les éventuelles mesures à adopter, les organismes à associer aux projets et les réformes institutionnelles nécessaires. Diverses mesures concernant le commerce et les transports sont recommandées, et un comité de la facilitation du commerce et des transports est créé pour

en surveiller l'application. Il est souhaitable que toutes les parties aux activités de commerce et de transport internationaux, du secteur privé comme du secteur public, soient représentées dans ce comité;

- La deuxième étape comporte les éléments suivants : assistance pour la rédaction de nouveaux règlements, documents et procédures concernant le commerce et les transports; propositions pour la réalisation des changements administratifs suggérées, par les voies existantes ou par d'autres voies (par exemple, le comité mentionné plus haut); analyse préliminaire et, le cas échéant, décision d'installer le Système douanier automatisé (SYDONIA) de la CNUCED;
- La troisième étape concerne l'application et l'exécution des propositions relatives au commerce et aux transports formulées dans l'étape précédente.

Ce plan a été utilisé pour exécuter des projets au Bénin, en Colombie, en Ethiopie, au Mozambique et au Pakistan, et il est actuellement proposé pour la réalisation de projets dans un certain nombre d'autres pays.

#### E. Législation maritime

21. Le secrétariat fournit des conseils sur la mise à jour et l'harmonisation de la législation maritime aux niveaux national et sous-régional, afin que les pays disposent d'un cadre juridique moderne pour des transports maritimes plus efficaces. On peut citer parmi les projets récents :

- L'octroi d'une assistance à la Conférence ministérielle des Etats de l'Afrique de l'Ouest et du Centre sur les transports maritimes pour l'harmonisation de la législation maritime, avec l'établissement de principes directeurs et de recommandations;
- La rédaction d'un nouveau code maritime pour l'Ethiopie, adapté à sa nouvelle situation de pays sans littoral;
- La révision du projet de code maritime de la Côte d'Ivoire;
- La fourniture de conseils en droit maritime économique et commercial dans le cadre d'un projet exécuté par l'OMI relatif à la modernisation de la législation maritime des Etats d'Amérique centrale.

#### F. Système d'informations anticipées sur les marchandises

22. C'est en 1984, année de grave sécheresse dans une grande partie de l'Afrique, que la CNUCED a entrepris d'analyser la situation d'un certain nombre de chaînes de transport en Afrique afin de déterminer les obstacles, matériels et autres, à l'amélioration du mouvement des marchandises. La nécessité d'une gestion logistique plus systématique a conduit à concevoir un système permettant d'obtenir des renseignements sur l'acheminement des marchandises avant leur arrivée à chaque interface - d'où le nom de Système d'informations anticipées sur les marchandises (SIAM).

23. Le SIAM est composé de quatre éléments, correspondant chacun à un mode ou à un interface : port, route, rail et lac. Ces éléments comportent des modules principaux qui assurent des fonctions différentes, mais interdépendantes, concernant en particulier les statistiques et les indicateurs de résultat. Un système d'information central assurera à terme la liaison de toutes les transmissions de données au-delà des frontières nationales. Le SIAM propose ainsi :

- Une information plus précise pour un meilleur contrôle des opérations des différents entrepreneurs de transport;
- Une information anticipée sur le mouvement des marchandises, permettant aux responsables des transports de planifier une utilisation optimale des réseaux, du matériel et des installations, d'où une amélioration des délais de transit des marchandises;
- Une base de données à laquelle a accès toute partie intéressée - propriétaire des marchandises, transporteur, etc. - pour obtenir les plus récents renseignements disponibles sur la localisation et l'état des marchandises et du matériel de transport;
- Une base de données permettant aux entreprises de transport de réaliser une planification rationnelle de leurs activités;
- Un enregistrement durable de données sur les transports permettant de créer des bases de données nationales et sous-régionales et offrant la possibilité aux gouvernements et à d'autres organisations d'analyser les problèmes nationaux, sous-régionaux et régionaux en vue d'explorer différentes stratégies d'investissement dans le secteur des transports.

24. Le programme a démarré en Afrique en 1987 et, à la demande des utilisateurs, les efforts ont été concentrés sur le développement et l'application des modules de localisation ferroviaire et portuaire et, plus récemment, du module de localisation lacustre; le module de localisation routière suivra. RailTracker, le module de localisation des marchandises transportées par chemin de fer, est actuellement utilisé sur 13 réseaux ferroviaires africains, et PortTracker, le module de localisation des marchandises à l'entrée et à la sortie des ports, fonctionne dans deux ports africains. Une proposition relative à l'installation de l'ensemble des modules SIAM au Burundi, au Kenya, en Ouganda, en République-Unie de Tanzanie, au Rwanda et en Zambie a été approuvée par le Fonds européen de développement en septembre 1994. Ce projet, qui sera exécuté conjointement par le Marché commun des Etats de l'Afrique de l'Est et de l'Afrique australe (COMESA), ancienne ZEP, et par la CNUCED, débutera au deuxième trimestre de 1995.

25. L'objectif global du SIAM est de promouvoir l'intégration sous-régionale et un partenariat avec les clients des entreprises de transport; cela encouragera le commerce international en offrant aux entreprises de transport un outil de gestion de l'information leur permettant d'améliorer leurs résultats, de réduire les coûts pour les chargeurs et d'accroître leur capacité ainsi que la compétitivité du commerce. Les avantages du SIAM peuvent initialement être quantifiés par module, puis globalement à mesure que le système est progressivement installé pour tous les modes et interconnecté avec les pays adjacents.

## III. MISE EN VALEUR DES RESSOURCES HUMAINES

A. Généralités

26. La CNUCED s'intéresse à la formation de cadres du secteur maritime depuis le début des années 70. Initialement, la plus grande partie de cette formation s'adressait aux cadres supérieurs et aux fonctionnaires gouvernementaux. Des cours et des séminaires, d'une durée allant d'une semaine à deux mois, étaient organisés sur divers aspects de la gestion des ports et des transports maritimes. Entre 1972 et 1978, une cinquantaine de programmes de formation ont été réalisés et plus d'un millier de cadres portuaires et de cadres des transports maritimes ainsi que de fonctionnaires gouvernementaux ont participé à un programme de formation de la CNUCED.

27. En 1978, deux événements ont modifié le cours des activités du secrétariat relatives à la mise en valeur des ressources humaines. Le premier a été le résultat d'une étude sur les cadres maritimes et les besoins de formation dans les pays en développement, le second l'organisation d'un séminaire de suivi aux quatre premiers cours de formation de cadres portuaires organisés à l'intention de pays anglophones, en juin 1978, dont une partie fut consacrée à une évaluation des besoins en matière de formation des administrations portuaires dans les pays en développement. La principale conclusion de ces deux événements a été que si les efforts déployés par la CNUCED pour former des fonctionnaires gouvernementaux et les cadres supérieurs des administrations portuaires et des compagnies maritimes des pays en développement étaient vivement appréciés et devaient être poursuivis, il existait néanmoins un important besoin non satisfait de formation de cadres intermédiaires et subalternes.

28. D'après l'étude réalisée en 1978 par la CNUCED, le nombre de cadres du secteur maritime dans les pays en développement ayant besoin d'une formation était de 78 000 personnes. Moins de 10 % avaient été formellement formés aux emplois qu'ils occupaient.

29. L'ampleur du problème dépassait de toute évidence les ressources d'une organisation telle que la CNUCED, qui ne peut réaliser des cours que pour 25 participants à la fois. Les pays en développement eux-mêmes devaient s'attaquer au problème, et il fallait que la formation soit assurée par des centres nationaux ou sous-régionaux de formation spécialisée appartenant au secteur des transports. Peu de pays étant en mesure de répondre à une demande de formation de ce type, une assistance devait être fournie sur les aspects suivants :

- Expansion et amélioration de la capacité des centres locaux, nationaux et sous-régionaux de formation;
- Fourniture à ces centres de matériel pédagogique;
- Formation d'instructeurs;
- Formation de personnel local à la conception de cours de formation afin d'éviter des problèmes locaux d'organisation.

En 1980, la CNUCED a donc entrepris un programme d'action visant à aider les pays en développement à résoudre leurs problèmes de formation de cadres dans les secteurs des transports maritimes, des ports et du transport multimodal.

B. TRAINMAR

30. La clé de voûte des activités de formation de la CNUCED est le programme TRAINMAR, destiné à renforcer les centres locaux, nationaux et sous-régionaux de formation dans les pays en développement de façon qu'ils puissent élaborer et exécuter de façon efficace leurs propres programmes de formation. Il a été lancé en 1980 dans le cadre d'un projet de coopération technique financé par le PNUD, qui a permis à la CNUCED de mettre en place un système comportant deux caractéristiques fondamentales :

- Une approche standard de la formation que les centres de formation nouveaux ou existants pouvaient adopter et qui leur garantissait l'efficacité de la formation;
- Des mécanismes de coopération entre centres de formation de façon que les efforts de mise au point de cours, les programmes de formation, l'expérience et même le personnel puissent être partagés et profitera à tous.

31. La stratégie suivie englobait la conception et la diffusion de la formation ainsi que sa gestion, de façon que les centres locaux puissent atteindre un niveau professionnel dans tous ces domaines, et aussi la mise en place des conditions d'une coopération entre les centres. Après sélection d'une méthodologie appropriée, des manuels ont été rédigés à l'intention du personnel des centres de formation; une série d'ateliers a également été organisée pour enseigner cette méthodologie à des instructeurs potentiels. Les mécanismes de coopération reposent sur des réseaux régionaux ou sous-régionaux, actuellement au nombre de huit, regroupés en un réseau mondial TRAINMAR.

32. A partir de 1980, des activités telles que le développement du système et la coordination des activités consécutives ont été prises en charge par une équipe centrale au siège de la CNUCED à Genève, tandis que les centres de formation intéressés venaient progressivement rejoindre et élargir le réseau. L'équipe centrale était financée par un projet interrégional, la mise en place des mécanismes de coopération relevaient de projets régionaux, tandis que l'introduction de la méthodologie dans les centres qui avaient besoin d'une aide importante était financée par des projets nationaux. En 1988, le réseau mondial comptait 23 centres, fonctionnant pour la plupart sans assistance directe. A ce stade, le secrétariat de la CNUCED a accepté de prendre en charge la coordination des activités, tandis que les centres s'engageaient à poursuivre leurs activités et à soutenir leurs propres mécanismes régionaux de coopération.

33. Une distinction s'impose aujourd'hui entre le programme, qui est le mécanisme de soutien mis en place par la CNUCED, et le réseau, qui regroupe tous les centres participants ainsi que le personnel du programme. Le programme TRAINMAR fait désormais partie des activités ordinaires de la CNUCED et apporte un appui au réseau mondial de la façon suivante :

- Expansion du réseau, permettant à tous les centres intéressés de profiter d'avantages mutuels sans cesse croissants et d'attirer des centres pouvant offrir une contribution particulière;
- Développement des techniques, afin d'encourager un plus grand professionnalisme de la formation et de la mise en valeur des ressources humaines;
- Mise au point et diffusion de cours d'intérêt général, là où des besoins communs ont été exprimés;
- Contrôle de la qualité, concernant la qualité pédagogique et technique du matériel pédagogique ainsi que la conduite de la formation (qui peut être évaluée au moyen de rapports soumis volontairement par les centres);
- Diffusion d'informations et coordination d'activités au niveau interrégional, de façon que les efforts déployés à un niveau régional par des réseaux locaux puissent profiter à d'autres réseaux analogues;
- Fourniture de conseils aux centres, sur demande, et contacts dans le secteur maritime, à la fois pour déterminer les besoins en matière de formation et pour mettre en oeuvre des solutions valables;
- Recherche d'un financement à l'appui des activités susmentionnées lorsqu'elles excèdent la capacité du budget ordinaire de la CNUCED.

Une équipe centrale d'appui, à Genève, s'acquitte de ces tâches en étroite coopération avec des spécialistes au sein du secrétariat.

34. Entre 1988 et 1994, le réseau a continué de croître et comprend aujourd'hui plus de 50 centres, dont plusieurs dans des pays industrialisés, alors que des contacts ont également été pris dans des pays en transition. Beaucoup de nouveaux centres ont pu s'associer au réseau sans avoir besoin du financement d'un projet national en raison de l'appui qu'ont pu leur apporter les membres existants et grâce à une assistance occasionnelle, mais opportune, provenant de projets régionaux.

35. En 1994, 14 projets étaient en cours, représentant un coût total de presque un million de dollars sur l'année. Les projets TRAINMAR ont tendance à être plus modestes que beaucoup d'autres; c'est là un aspect voulu du programme, l'objectif n'étant que d'apporter un complément aux compétences locales. La plupart des efforts récents ont porté sur une extension des activités de TRAINMAR géographiquement (par exemple en Europe orientale, en Amérique latine et en Afrique australe) ou techniquement (par exemple en ce qui concerne les politiques de mise en valeur des ressources humaines). Un aspect remarquable du programme est sa modicité par rapport aux activités réalisées à travers le réseau, la plupart des activités nationales et une grande partie des activités régionales étant exécutées sans intervention



préalable de l'équipe centrale d'appui. L'assistance fournie par le secrétariat est essentiellement un complément des efforts déployés dans les pays associés au réseau, qui est la source de la plupart des initiatives.

36. Un autre avantage de ce système est que les liens entre le secrétariat et les institutions dans les pays en développement permettent un échange réciproque d'informations. En particulier, les centres appartenant au réseau offrent un débouché immédiat pour toutes les activités de formation indiquées dans les paragraphes plus loin. De plus, la présence au secrétariat de spécialistes de la formation et de la mise en valeur des ressources humaines permet de concrétiser les résultats des travaux de la CNUCED en activités de formation bien ciblées.

37. Dans la pratique, la CNUCED n'a pas pu aligner totalement le programme sur la réduction des ressources financières affectées à des activités au siège. Il y a toujours eu un décalage qui, compte tenu de l'expansion simultanée du réseau, a entraîné d'inévitables difficultés. La transition devait être achevée au début de 1995 et le secrétariat espère que les activités pourront se dérouler plus normalement à l'avenir.

#### C. Autres activités de formation

38. Parallèlement aux programmes de formation produits par les centres de formation dans les pays en développement dans le cadre du programme TRAINMAR, la Division du développement des services utilise une méthodologie analogue pour mettre au point, à la CNUCED, du matériel pédagogique validé pour deux types de programme de formation :

a) Séminaires directifs organisés par le secrétariat, ou sous sa supervision étroite, en vue de diffuser les résultats des travaux de recherche de la CNUCED auprès des responsables ou d'encourager l'application d'instruments juridiques internationaux négociés sous les auspices de la CNUCED. Ces séminaires sont normalement conduits par des fonctionnaires de la CNUCED ou par des consultants;

b) Cours et séminaires à l'intention de cadres supérieurs et moyens, sur la base de programmes de formation mis au point à la CNUCED en vue de répondre aux besoins des cadres supérieurs et moyens des administrations portuaires, des compagnies de transport maritime, des entreprises de transport multimodal, etc. La plupart de ces cours et séminaires s'appuient sur un matériel pédagogique comprenant programmes audiovisuels, cahiers de travail et guides d'instructeur, traduits dans plusieurs langues. Les cours peuvent initialement être dispensés par des fonctionnaires de la CNUCED, mais des instructeurs locaux sont ensuite sélectionnés et formés à la conduite de ces cours dans leur propre pays. Les centres participant au réseau TRAINMAR constituent un débouché naturel pour ces programmes de formation.

39. Dans le secteur des ports, le projet Amélioration du rendement portuaire (IPP) a conduit à développer trois programmes de formation entre 1983 et 1990.

IPP-1 : Il s'agit d'un cours de quatre semaines, intitulé "Gestion des opérations sur marchandises diverses", qui s'adresse aux responsables du trafic, aux chefs de quai et de hangar, etc., des autorités portuaires et des entreprises de manutention. L'objectif est de donner à ce type de cadres et de responsables les moyens de mieux planifier et organiser la manutention des marchandises dans le port, en tirant le meilleur parti des ressources disponibles. Le cours a été traduit en français, espagnol, portugais, arabe, chinois, coréen et bahasa (Indonésie), et 238 instructeurs dans 61 pays ont été formés à sa diffusion. Depuis 1983, il a été dispensé plus de 300 fois dans une cinquantaine de pays.

IPP-2 : Il s'agit d'un séminaire de quatre jours sur la politique de développement d'un terminal à conteneurs, qui s'adresse à de hauts responsables et traite des éléments déterminants sur lesquels reposent les décisions d'ordre matériel et organisationnel relatives au développement d'installations de manutention des conteneurs. Disponible en anglais, en français et en espagnol, ce séminaire a été organisé une cinquantaine de fois dans plus de 20 pays depuis 1986.

IPP-3 : Il s'agit également d'un séminaire de quatre jours sur la gestion du matériel portuaire, qui s'adresse à de hauts responsables et traite de questions institutionnelles, de questions d'organisation et de questions de gestion relatives à la propriété du matériel, aux stratégies d'achat, aux techniques de sélection et à la maintenance. Il a été organisé à dix reprises depuis 1990.

Le matériel pédagogique de ces différents programmes de formation a aussi été largement utilisé pour la diffusion de divers autres cours mis au point localement, en particulier dans les centres TRAINMAR.

40. Sur la base de travaux de recherche réalisés en 1990 et 1991, un séminaire sur le développement de ports de la troisième génération en Afrique a été mis au point, qui traite de l'avenir des ports africains compte tenu de l'évolution de l'environnement technologique et commercial dans lequel s'inscrit actuellement le commerce international, et de la nécessité pour les ports de devenir une plate-forme logistique pour le commerce extérieur.

41. Sous la supervision conjointe du programme TRAINMAR et de la Section des ports, des mesures sont actuellement prises pour élaborer un programme d'enseignement sur la gestion portuaire visant à renforcer les compétences multidisciplinaires des cadres de niveau intermédiaire. Ce programme de formation, sanctionné par un certificat, sera diffusé par le réseau TRAINMAR, mais il est également conçu pour être intégré dans des programmes d'enseignement universitaire.

42. Un cours sur les transports maritimes intitulé "Strategic Planning Workshop for Senior Shipping Management" (STRATSHIP) a été mis au point par le secrétariat en collaboration avec l'Agence norvégienne de coopération pour le développement et la Heriot Watt University au Royaume-Uni. Ce cours se distingue par un jeu informatique de simulation de gestion, qui initie les cadres aux complexités et aux choix qu'impliquent les décisions stratégiques qui doivent être prises dans la gestion d'une entreprise. Depuis 1988, il a

été diffusé plus de 20 fois par le secrétariat, et dans une proportion analogue à travers le réseau TRAINMAR ou dans des organisations de transports maritimes par des instructeurs formés par la CNUCED.

43. A l'occasion de ce cours, il a été maintes fois demandé à la CNUCED d'organiser un cours de planification stratégique pour le secteur du vrac (STRATBULK). Le vrac représente plus des deux tiers de l'industrie mondiale des transports maritimes et est particulièrement important pour les pays en développement, puisque 93 % de leurs exportations sont transportées par navires-citernes et transporteurs de vrac sec. De plus, les flottes de vraquiers de ces pays ont considérablement augmenté, passant de 11,5 millions de tpl en 1980 à plus de 64 millions de tpl en 1992, soit une hausse de 450 % sur 12 ans.

44. L'objectif de STRATBULK serait d'améliorer la gestion des compagnies de transport maritime de vrac dans les pays en développement et les pays en transition en aidant les cadres maritimes à :

- Comprendre le rôle de la planification stratégique dans le secteur du transport maritime de vrac;
- Apprendre comment élaborer un plan stratégique;
- Appliquer la méthode grâce à une simulation de gestion dans les secteurs du vrac sec et des navires-citernes;
- Evaluer et analyser les résultats des décisions stratégiques;
- Améliorer la rentabilité de l'entreprise.

45. Du matériel pédagogique a été mis au point pour divers ateliers destinés à des responsables gouvernementaux et portant sur le concept de transport multimodal et les avantages que pourraient en retirer les pays en développement. Il existe actuellement un atelier de cinq jours à l'intention de hauts responsables, le même de trois jours à l'intention de responsables d'un niveau supérieur et une version d'une journée, toute récente, à l'intention des ministres. Tous portent, à différents niveaux de détail, sur les aspects juridiques, la facilitation du commerce et les mesures réglementaires nécessaires pour introduire le transport multimodal dans un pays. Il existe également un atelier spécifiquement destiné à des entrepreneurs de transport multimodal potentiels, qui traite notamment des modifications à apporter à l'organisation d'une entreprise pour lui permettre de réaliser des activités de transport multimodal. Depuis 1984, l'ensemble de ces ateliers a été diffusé auprès d'un total de 2 400 personnes.

46. Pour ce qui est des questions juridiques, du matériel pédagogique a été mis au point pour un cours d'une semaine sur la fraude maritime documentaire, qui s'adresse aux organismes de commerce d'Etat, aux importateurs, aux exportateurs, aux banques et aux services gouvernementaux qui supervisent le commerce. Y sont examinés les divers types de fraude et la façon de négocier des contrats afin de réduire le plus possible les risques.

47. Le secrétariat continue en outre d'assurer quelques cours de formation plus classiques. Un séminaire sur la gestion des terminaux à conteneurs se tient chaque année en collaboration avec les services compétents du port d'Anvers, de même qu'un séminaire sur le rôle commercial des ports en coopération avec le port de Gand, tandis qu'une série de colloques sur les chartes-parties et le financement des navires est organisée avec le Conseil maritime baltique et international (BIMCO).

48. Enfin, en 1989, la CNUCED a entrepris un programme de formation en cours d'emploi - JOBMAR - ayant pour objectif de permettre à des cadres supérieurs ou moyens d'acquérir des techniques de gestion modernes en travaillant dans des pays dotés d'un secteur maritime moderne. Les affectations sont d'environ deux à trois mois, et correspondent aux besoins spécifiques des candidats. Compte tenu des efforts considérables d'organisation qu'implique le programme JOBMAR, ce type de formation est réservé à un très petit nombre de candidats soigneusement sélectionnés chaque année.

49. Bien que pour des commodités de présentation la coopération technique et la mise en valeur des ressources humaines soient examinées dans des sections distinctes du présent rapport, tous les projets de coopération technique comprennent un volet de formation, qui représente généralement de 10 à 20 % environ du budget d'un projet, mais parfois beaucoup plus. Au stade de l'élaboration d'un projet, il faut prendre soigneusement en considération non seulement les besoins probables de formation, mais aussi la façon dont ces besoins pourraient être satisfaits au mieux. Les projets seront d'autant plus fructueux qu'à l'activité de conseil sera associée à une formation. Mais au-delà de la formation des cadres ou des individus qui appliqueront les nouvelles procédures ou méthodes, il peut être nécessaire de sensibiliser à la nécessité d'un changement les décideurs et les cadres supérieurs des organisations considérées, ainsi qu'éventuellement d'autres organisations avec lesquelles celles-ci entretiennent des relations. Les ateliers de gestion sont souvent pour cela très efficaces.

50. Dans le passé, les directeurs de projet ont souvent eu tendance à traiter chacun à sa façon ce volet formation. Bien que cela n'ait en rien été nuisible - au contraire, la diversité des approches a certainement enrichi l'expérience collective de la Division - il faut maintenant mettre à profit cette expérience pour appliquer une approche plus harmonisée de la formation. La décision a donc été prise de financer sur le budget ordinaire de la CNUCED un poste de conseiller pour la formation maritime au sein du programme TRAINMAR. Le titulaire de ce poste fournira des conseils et aidera à la conception et à l'application des activités de formation prévues dans tous les projets de coopération technique exécutés par la Division.

#### IV. FINANCEMENT ET GESTION DU PROGRAMME

##### A. Sources de financement

51. Jusqu'en 1990, le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) était le principal bailleur de fonds (plus de 80 % du total) pour les activités de coopération technique de la CNUCED, même si les projets concernant les transports maritimes et les ports bénéficiaient d'un appui particulier de la part d'autres donateurs. Depuis lors, toutefois, la

physionomie du financement s'est profondément modifiée. L'aide du PNUD a diminué, surtout pour les projets régionaux. Alors que pendant la période 1987-1990, le programme régional du PNUD pour l'Afrique était la première source de financement des activités de coopération technique de la Division (environ 30 % du total), à la fin de 1994 cette source s'était complètement tarie.

52. Heureusement, la raréfaction des ressources provenant du PNUD a été compensée par une augmentation des fonds fournis par d'autres donateurs, principalement la Communauté européenne ainsi que la Belgique, la France et l'Allemagne. Le nombre de projets financés par les pays en développement eux-mêmes au moyen de prêts de la Banque mondiale s'est également accru. Actuellement, le financement des projets est assuré pour près de 50 % par des donateurs autres que le PNUD, pourcentage qui pourrait bien passer à 60 % en 1995.

53. Cette nouvelle donne se répercute sur la gestion financière des projets. Les pratiques suivies en matière d'information financière sont fondées sur les règles du PNUD. Or les autres donateurs ont souvent des exigences différentes, ce qui complique la négociation et l'exécution des accords financiers. Parmi les difficultés rencontrées, on citera des cas d'incompatibilité entre le règlement financier de l'ONU et ceux des organismes donateurs. Un problème particulièrement épineux, concernant l'accès des vérificateurs des comptes de la Commission européenne aux états financiers de l'Organisation, n'a été résolu qu'en décembre 1994 après avoir longtemps fait obstacle à l'acceptation de certaines contributions de la Commission. D'autres problèmes sont réglés de façon ponctuelle, mais cela prend du temps et retarde, voire compromet, la réalisation de plusieurs projets. L'heure est peut-être venue de revoir les procédures administratives et financières de façon qu'elles cadrent mieux avec les prescriptions des donateurs.

#### B. Elaboration des projets

54. Les projets de coopération technique sont le fruit de diverses initiatives. De nombreux projets nationaux sont entrepris à la demande du gouvernement ou des intéressés eux-mêmes. Il semble donc que l'information sur l'assistance offerte par la CNUCED passe bien, ce à quoi contribue en partie les rapports techniques et les stages ou cours de formation du secrétariat, ainsi que ses bulletins ou brochures sur la coopération technique. Il faut généralement envoyer une mission dans le pays pour déterminer la nature exacte des problèmes rencontrés et donner des conseils sur place. Lorsqu'une assistance plus importante se révèle nécessaire, les membres de la mission évaluent alors les besoins, établissent un avant-projet et étudient les possibilités de financement.

55. Dans les années 70, la CNUCED employait à temps complet deux conseillers interrégionaux spécialistes des questions maritimes, qui pouvaient effectuer des missions dans les pays en développement. Ce Service consultatif interrégional était financé par le PNUD. Après 1979, il a été rebaptisé "Service de l'appui sectoriel" et les activités relatives aux questions maritimes ont été progressivement réduites : aujourd'hui, les conseillers n'y consacrent plus qu'environ 60 % de leur temps. Bien que les fonds puissent être utilisés occasionnellement pour financer les frais de voyage d'un

fonctionnaire de la CNUCED en réponse à une demande particulièrement urgente, la plupart des missions initiales ne sont envoyées sur place que lorsqu'elles peuvent être combinées à un déplacement effectué à d'autres fins - ce qui empêche souvent d'intervenir dans un délai raisonnable.

56. Même lorsque les missions peuvent être organisées rapidement et qu'il apparaît nécessaire d'établir un projet d'assistance, la proposition peut ne pas être jugée prioritaire à l'échelon national. Or les donateurs interviennent normalement à la demande du gouvernement et peuvent donc décider de ne pas soutenir un projet jugé pourtant utile pour le secteur maritime si le gouvernement ne lui accorde pas la priorité par rapport aux propositions concernant d'autres secteurs. La question est normalement débattue au niveau local après la mission, et le secrétariat n'a pas voix au chapitre.

57. De nombreux projets multinationaux et quelques projets nationaux sont entrepris à l'initiative du secrétariat. Il se peut donc qu'un projet soit mis en oeuvre essentiellement parce que la CNUCED et le donateur sont convaincus de son utilité, mais avec seulement l'approbation passive du gouvernement ou de l'organisme bénéficiaire. Cela est dangereux car les dirigeants et le personnel de cet organisme risquent fort de ne pas être suffisamment motivés pour contribuer à la réussite de ce projet, à moins d'être vraiment persuadés qu'une aide extérieure est nécessaire pour résoudre des problèmes institutionnels et pratiques ou des problèmes d'orientation. Avant de mettre en chantier de tels projets, il faut absolument s'employer à convaincre les intéressés des avantages qu'ils présentent.

#### C. Gestion des projets

58. Après réception d'une demande d'assistance technique émanant d'un gouvernement et, éventuellement, l'envoi d'une mission dans le pays, un fonctionnaire possédant les compétences linguistiques nécessaires et connaissant bien la question est chargé d'établir un avant-projet qui sera soumis au gouvernement et à un donateur potentiel. Ce document peut être révisé plusieurs fois avant d'obtenir l'aval du donateur. Signalons à cet égard qu'alors que l'aide financière du PNUD s'amenuisait, on a consacré beaucoup de temps ces dernières années à l'élaboration de propositions qui n'ont pas été approuvées par les donateurs. Lorsque l'avant-projet a été accepté, le fonctionnaire responsable établit un plan de travail détaillé, passe en revue les candidats qui pourraient être envoyés en mission de consultation, met au courant ceux qui ont été retenus avant leur départ, reste en contact avec eux pendant la mission et se rend lui-même dans le pays, si besoin est, pour faire périodiquement le point de l'exécution du projet avec le gouvernement. Avant 1980, c'est-à-dire avant la mise en route du programme TRAINMAR, tous les projets de coopération technique étaient appuyés par des fonctionnaires de la Division des transports maritimes, laquelle comptait quatre sections : transports maritimes, ports, transport multimodal et législation maritime. Ces fonctionnaires s'occupaient des projets tout en faisant un travail de recherche - d'où une interaction féconde de ces deux types d'activité.

59. Pareille méthode n'est pas sans soulever des difficultés, du fait notamment que les projets sur le terrain exigent une attention prioritaire et les problèmes se sont aggravés ces dernières années en raison de la

restructuration de la gestion de la coopération technique. Jusqu'en 1988, la gestion était assurée conjointement par les administrateurs des projets, chargés de l'"appui technique", et par le Service de la coopération technique, chargé des aspects administratifs et de la programmation. En 1988, le Service de la coopération technique a été supprimé et de nouvelles dispositions ont été prises pour déléguer aux divisions organiques des responsabilités supplémentaires en matière de programmation et de gestion.

60. Ces dispositions ont été bien accueillies, mais l'alourdissement des tâches ne s'est pas accompagné d'une augmentation des ressources. Bien au contraire, la Division s'est vu confier de nouvelles fonctions à une époque de compression des effectifs. L'élaboration et la gestion de projets de coopération technique prennent beaucoup de temps. Il ne suffit plus de recruter un ou deux experts et de les envoyer sur le terrain pendant deux ou trois ans. Les projets sont devenus plus complexes et on recourt davantage aux services de consultants engagés pour de courtes périodes. Cette méthode est bénéfique à plusieurs égards - elle est plus "rentable" et permet une interaction plus fructueuse entre la coopération technique et la recherche - mais elle exige aussi un beaucoup plus gros effort de gestion et, les responsables des projets devant se partager entre l'administration de ces derniers et des tâches plus classiques, peut entraîner des retards dans la préparation de documents destinés à des réunions et nuire à la qualité aussi bien des travaux de recherches que de la coopération technique. Ces facteurs, joints à la diminution des ressources disponibles pour l'établissement de projets, ont entraîné ces dernières années une baisse du volume des activités d'assistance technique.

61. Deux solutions semblent possibles :

a) Faire en sorte que l'augmentation des tâches aille de pair avec un accroissement des effectifs, financé soit par le budget des projets, soit par les "fonds pour frais généraux" reçus au titre de la coopération technique; ou

b) Limiter le volume de la coopération technique en appliquant des critères d'acceptation plus stricts.

62. La première solution semble la plus logique et, d'ailleurs, l'examen général de la coopération technique effectué en 1994 a débouché sur une recommandation allant dans le même sens. Le Conseil du commerce et du développement a conclu que "... le secrétariat devrait prendre des dispositions pour faire en sorte qu'une part adéquate des fonds pour frais généraux perçus par la CNUCED pour l'exécution de projets soit allouée d'une manière transparente et équitable à la division organique ou au programme concerné" 7/. A l'heure actuelle, cependant, ce sont principalement les éléments de la Division qui ne participent pas à la recherche et à l'analyse des politiques qui sont prêts à consacrer du temps à l'élaboration ainsi qu'à la promotion d'avant-projets. D'où une évolution progressive de la structure des activités de coopération technique, qui n'est toutefois pas vraiment intentionnelle. Le SIAM et TRAINMAR représentent actuellement plus de 25 % chacun des activités de la Division, le projet concernant les ports en Somalie 25 %, et les autres projets moins de 25 %.

63. La gestion des projets est une tâche complexe qui peut soulever des difficultés concernant :

a) les procédures administratives pour la passation de marchés, l'obtention de services ou l'organisation de voyages d'experts, qui sont adaptées aux besoins courants du secrétariat mais non aux exigences de la coopération technique, laquelle nécessite souvent une intervention rapide;

b) la nécessité de disposer de renseignements financiers récents et précis pour la gestion des projets.

Comme on l'a mentionné au paragraphe 53, il pourrait être justifié de revoir ces procédures.

#### V. COOPERATION INTERINSTITUTIONS

64. La CNUCED exécute ses projets d'assistance technique en collaboration avec plusieurs organismes du système des Nations Unies. Dans le domaine des transports maritimes et des ports, deux autres organisations jouent également un rôle : le Bureau international du Travail (BIT) et l'Organisation maritime internationale (OMI). L'assistance de la CNUCED est axée principalement sur les aspects économiques, commerciaux et juridiques, tandis que le BIT s'intéresse à l'emploi et aux questions sociales et l'OMI aux aspects techniques et à la sécurité. En 1989, les chefs de secrétariat de ces trois organisations ont créé un groupe de travail commun pour coordonner dans un premier temps l'action en matière de formation portuaire. Ce groupe a pour tâches :

- d'examiner les programmes de coopération technique des trois organisations dans le domaine de la formation portuaire;
- de définir les domaines où la collaboration pourrait être renforcée et une action commune pourrait être menée.

65. Les trois organisations ont établi des relations de travail plus étroites non seulement dans le domaine de la formation portuaire, mais encore dans d'autres secteurs d'intérêt commun, pour éviter le chevauchement des efforts et tirer le meilleur parti de leurs maigres ressources. La CNUCED collabore actuellement avec le BIT à des projets de mise en valeur des ressources humaines en Asie et en Amérique latine, et avec l'OMI à un projet concernant la législation maritime en Amérique centrale. Le secrétariat de la CNUCED consacre également environ trois mois-homme par an au programme d'éducation de l'Université maritime mondiale.

66. La CNUCED et l'OMI envisagent de coopérer à des activités destinées à protéger l'environnement dans les zones côtières grâce à l'application du principe pollueur-payeur. La CNUCED étudierait les mesures commerciales à prendre pour dégager les ressources nécessaires à la création de systèmes d'élimination des déchets, et l'OMI s'occuperait des aspects techniques. Pour contribuer au développement durable des zones côtières, elles pouvaient aussi entreprendre ensemble des activités d'éducation. Des discussions sont en cours entre les deux organisations en vue de formuler un programme commun qui sera soumis à des donateurs potentiels.



67. Certaines de ces activités conjointes font également appel à la participation de membres du réseau TRAINMAR. Des membres de la région asiatique ont coopéré avec la CESAP à la mise au point d'un cours type sur les opérations de transit, qui a par la suite été mis à la disposition de membres d'autres régions. La CNUCED entretient des relations avec d'autres organisations ayant créé des réseaux de formation, comme l'Organisation de l'aviation civile internationale qui a lancé le programme TRAINAIR.

68. La CNUCED collabore en outre avec les commissions économiques de l'Organisation des Nations Unies, en particulier la CEA et la CESAP, dans le cadre de la Décennie des transports et des communications en Afrique ainsi que de la Décennie des transports et des communications pour l'Asie et le Pacifique. Pour l'Afrique, elle préside un groupe de travail sous-sectoriel des transports maritimes, des ports, de la navigation intérieure et du transport multimodal, qui, pour préparer la Décennie, a analysé les problèmes rencontrés dans ces domaines et proposé des stratégies en vue de les résoudre. Au nom de ce groupe de travail, la CNUCED a établi une brochure d'information sur les stratégies en question, à l'intention des gouvernements des pays africains, des organisations sous-régionales ainsi que des prestataires et usagers des services de transport. En outre, un dossier comprenant des moyens visuels et un guide à l'usage des instructeurs et conférenciers a été établi : il pourra être utilisé par la CEA et d'autres membres du groupe de travail lors de conférences et d'ateliers sous-régionaux organisés pour examiner des problèmes de transport.

69. La CNUCED coopère avec la CESAP et le BIT dans le cadre de la Décennie des transports et des communications pour l'Asie et le Pacifique. Elle donne à la CESAP des conseils sur la suppression des obstacles non matériels - logistiques, administratifs et juridiques - au transport intramodal à l'échelle nationale et internationale. Avec le BIT, elle a fait en 1994 une étude sur les besoins de formation dans les ports d'Asie et, en collaboration avec des représentants de la région, a dressé un plan d'action dans ce domaine.

70. La CNUCED collabore aussi étroitement avec la Banque mondiale, en particulier dans le domaine de la logistique des transports. Elle élabore actuellement avec la Banque des principes directeurs pour la facilitation du commerce et des transports, en vue d'accroître la compétitivité internationale des pays de l'Afrique subsaharienne grâce à l'amélioration de leurs services de transport terrestre et maritime et grâce au renforcement de la coopération ainsi que de l'intégration économique régionale. Cinq projets nationaux de coopération technique exécutés par la CNUCED en 1994 ont été financés par les pays bénéficiaires au moyen de prêts de la Banque mondiale.

71. Enfin, la CNUCED collabore avec l'Opération des Nations Unies en Somalie (UNOSOM) et le Programme alimentaire mondial (PAM) dans le cadre du projet concernant ce pays. Actuellement, elle assure la direction du port de Mogadishu, tandis que le PAM se charge de son exploitation.

## VI. UTILITE DU PROGRAMME

A. Evaluation de l'efficacité

72. L'objet des activités de coopération technique est de susciter des changements précis, par exemple l'adoption de nouveaux systèmes ou simplement une modification des attitudes ou des méthodes. Malheureusement, il est très difficile de mesurer l'effet de ces activités et d'en tirer des conclusions en vue de les améliorer.

73. Ces difficultés tiennent à plusieurs facteurs. En particulier, les activités de coopération technique sont généralement entreprises pour étayer une évolution déjà en cours ou permettre d'y faire face - par exemple pour faciliter l'adaptation à de nouvelles techniques ou limiter les conséquences d'un problème nouveau. Si les résultats sont évalués en cours de route, les effets apparents peuvent être soit amplifiés soit annulés par d'autres changements. Il n'est pas possible de les mesurer de façon fiable et objective. En outre, la coopération technique est souvent destinée à produire des effets cumulatifs à long terme, qu'il est difficile de distinguer d'autres tendances et qui peuvent être grossis ou masqués par des facteurs indépendants.

74. Ces observations valent en particulier pour la mise en valeur des ressources humaines et la formation. Il est rare que l'amélioration des connaissances ou des compétences d'une personne se traduise par une amélioration sensible de son activité, à moins que le cadre dans lequel elle travaille soit adapté en conséquence. C'est pourquoi il est essentiel de veiller à ce que la formation réponde à une demande dictée par une véritable stratégie de gestion.

75. Bien que tous les projets fassent l'objet d'une évaluation sous une forme ou sous une autre, soit interne soit indépendante, on se borne souvent à déterminer le degré de satisfaction des intéressés ou à étudier les obstacles rencontrés. Dans le premier cas, les opinions sont rarement objectives et l'on tend à éviter les sujets délicats. Dans le second, les conclusions peuvent être utiles mais demeurent superficielles et dépendent beaucoup de la personne qui procède à l'évaluation.

B. Conclusion des évaluations

76. Trois programmes de la Division - le SIAM, TRAINMAR et le programme IPP, qui représentent ensemble plus de 50 % des activités - ont fait l'objet d'évaluations indépendantes ces dernières années.

77. L'évaluation du programme SIAM, effectuée en 1993 par la société de consultants Transmark (Royaume-Uni) à la demande de la Commission européenne, a abouti à la conclusion suivante :

"Le SIAM est bien conçu et contribue à la diffusion de techniques appropriées. S'il est exécuté et administré comme il convient, il permettra de s'attaquer efficacement aux problèmes pratiques rencontrés en Afrique. Il pourra également constituer la base d'autres systèmes très utiles aux transporteurs africains et à leurs clients." 8/

78. Le SIAM présente donc un grand intérêt, mais son efficacité peut être compromise par plusieurs facteurs et l'expérience de la CNUCED montre qu'il faut veiller soigneusement à limiter ces risques. Avant tout, les utilisateurs du SIAM à tous les niveaux doivent être capables de mettre à profit l'information fournie pour remédier aux carences et améliorer la situation, faute de quoi le programme ne saurait porter ses fruits. La formation revêt donc une importance capitale.

79. En ce qui concerne TRAINMAR, des consultants indépendants ont évalué le programme de façon approfondie et procédé à une analyse transversale des activités du réseau en 1989. La CNUCED était responsable depuis peu de ce programme, et il s'agissait notamment de déterminer les points faibles auxquels il faudrait accorder une attention particulière pour assurer la viabilité du système. L'examen a abouti principalement à la conclusion suivante :

"Cette évaluation montre que les principaux objectifs concernant le développement du système TRAINMAR ont été dans l'ensemble atteints : plusieurs réseaux ont été créés et les différents centres ont, à des degrés divers, affirmé leur présence. Du point de vue des résultats, beaucoup d'objectifs (mais non tous) ont également été atteints. Le programme a aussi contribué à de nombreuses activités liées à la formations et a eu d'importantes retombées." 9/

80. Bien que le programme TRAINMAR prévoie une certaine discipline en matière d'information et d'évaluation, ce qui a permis aux responsables d'en mesurer partiellement l'efficacité, il n'y a pas eu par la suite d'évaluation extérieure sauf pour des projets isolés, comme celle qui a été effectuée à la fin de la première phase d'un projet régional en faveur de pays des Antilles, financé par la France. Cette évaluation ainsi que d'autres qui ont été faites une fois les projets terminés ont montré que les résultats étaient bons, mais n'ont pas permis de juger les effets à long terme.

81. La CNUCED s'est fondée sur les conclusions de l'évaluation de TRAINMAR pour établir un plan d'action destiné à assurer le bon fonctionnement du réseau grâce à la création d'un mécanisme d'appui qui permette de pallier les carences techniques locales, d'accroître progressivement le niveau de la participation locale, de réduire la rotation du personnel et de former des remplaçants. Il est manifeste que ce mécanisme devra rester longtemps en place si l'on veut atteindre les objectifs en question. Cela peut être justifié compte tenu du grand nombre de pays participants et de l'intérêt du réseau, mais le coût d'un tel suivi pour un projet ordinaire apparaît prohibitif.

82. Il est clair que les objectifs énoncés au paragraphe 29 ont été atteints. Des programmes locaux de formation ont été mis en place, de même que les moyens de les étoffer et de les améliorer. L'obtention de résultats mesurables et durables dépend cependant de nombreux facteurs. L'Equipe centrale d'appui accorde actuellement une attention particulière aux relations entre les centres de formation et les entreprises clientes, ainsi qu'à l'adoption d'une politique de mise en valeur des ressources humaines pour que la formation réponde aux besoins des entreprises et obtienne donc l'appui local nécessaire.

83. L'évaluation du cours IPP-1 concernant la gestion des opérations sur marchandises diverses a permis de juger le matériel de formation au regard de plusieurs critères - adaptation aux besoins professionnels des intéressés, qualité, exhaustivité et précision technique, facilité d'emploi et de compréhension. On est parvenu à la conclusion que les objectifs concernant la formation de cadres subalternes et moyens avaient été atteints et que le cours avait donné de l'assurance aux participants. On a également souligné la nécessité d'adapter le cours aux conditions locales. Dans les ports où il avait été pleinement appuyé par la direction, des mesures ont été prises pour mettre à profit les nouvelles connaissances ainsi acquises.

84. Non seulement des cours prêts à l'emploi comme l'IPP-1 répondent à des besoins clairement définis, mais encore ils sont "rentables". On estime qu'entre 1983 et 1989, quelque 5 000 cadres moyen ont participé à ce cours dans plus de 50 pays. Un stage de formation classique de quatre semaines organisé à l'intention de 20 participants, qui ne répondraient sans doute pas aussi bien aux besoins qu'un cours soigneusement préparé, peut coûter jusqu'à 40 000 dollars (non compris les frais de voyage des participants), soit 500 dollars par personne et par semaine. La mise au point du cours IPP-1 (quatre semaines), l'établissement de 200 dossiers de formation en huit langues, la formation de plus de 200 instructeurs et l'assistance initiale reviennent au total à 1,7 million de dollars. Mais si l'on considère que ce cours a permis de former 5 000 cadres, le coût par personne et par semaine n'est que de 85 dollars. Ce coût ne cesse en outre de diminuer puisque le cours continue à être utilisé.

#### C. Effets durables

85. Pour déterminer l'efficacité d'un projet de coopération technique, on ne doit pas se fonder sur les résultats obtenus pendant son exécution : il faut surtout se demander s'il aura des effets durables et si les améliorations apportées pourront être mises à profit par la suite. Malheureusement, cela est encore plus difficile que de mesurer l'impact du projet durant sa réalisation et au moment de son achèvement. On peut cependant émettre un jugement quant à la réussite des projets et, si leurs objectifs n'ont pas été pleinement atteints, en discerner les causes.

86. L'objectif premier des activités déployées par la CNUCED dans le domaine de la mise en valeur des ressources humaines est de créer sur place des capacités de formation autonomes ainsi que de les renforcer. Les résultats obtenus par les centres de formation qui ont bénéficié d'une assistance technique sont plus ou moins bons. Certains centres sont en plein essor et continuent à assurer une formation adaptée à l'évolution des besoins des intéressés; d'autres ont bien mené leur barque pendant un certain temps, mais ont ensuite sombré dans la routine et n'ont pas cherché à adapter la formation aux besoins de la clientèle qui n'en a donc guère tiré profit. Enfin, quelques centres ayant reçu une assistance semblent même ne plus être en activité.

87. Il n'est pas possible de donner une réponse générale à la question de savoir pourquoi si peu de projets de formation ont des effets vraiment durables. Compte tenu de l'expérience de la CNUCED, on peut cependant avancer les raisons suivantes :

a) Rares sont les organisations qui suivent une véritable politique en matière de mise en valeur des ressources humaines et, bien souvent, les objectifs des centres de formation ne cadrent pas avec ceux des entreprises clientes. De ce fait :

- les pouvoirs publics et la direction peuvent prétendre attacher une grande importance à la formation, sans pour autant y consacrer les ressources voulues; en particulier, le statut professionnel des instructeurs est toujours médiocre et l'image et la qualité de la formation s'en ressentent;
- la formation est rarement conçue et assurée en coordination étroite avec les responsables de façon qu'elle puisse vraiment répondre aux besoins et être suivie par ceux qui en ont le plus besoin, et que les intéressés puissent mettre à profit leurs nouvelles connaissances une fois de retour à leur travail;
- bien que de nombreuses personnes aient reçu une formation d'instructeurs, la grande majorité d'entre elles ont été affectées à d'autres tâches, de sorte que très peu de nouveaux programmes de formation sont mis au point;

b) La durée des projets est trop courte; les contraintes financières sont telles que les projets ne durent qu'un ou deux ans, alors qu'il faut beaucoup plus de temps à un nouvel organisme comme un centre de formation pour s'établir solidement. Les projets ne doivent pas pour autant s'éterniser, mais il faut prévoir un appui sélectif pendant un certain temps encore après leur achèvement.

88. En ce qui concerne les projets qui n'ont pas trait à la formation, leur efficacité et leur viabilité dépendent dans une large mesure de la volonté des pouvoirs publics et des bénéficiaires d'y collaborer pleinement et de fournir l'appui local nécessaire, notamment en nommant des personnes compétentes qui pourront prendre ensuite la relève. La durée des projets visant à améliorer les opérations ou à renforcer les institutions ne devrait pas non plus être trop brève. Il doit normalement y avoir une phase d'analyse, débouchant sur des recommandations quant aux changements à apporter, suivie d'une phase d'exécution. Il importe de donner aux bénéficiaires le temps d'étudier les changements proposés pour qu'ils puissent en mesurer pleinement les conséquences, et de les préparer à y faire face, éventuellement grâce à une formation. Brûler les étapes peut être dangereux. Il est important de continuer à fournir des conseils et une assistance pendant la phase d'exécution, pour aider à résoudre les inévitables problèmes de rodage qui se posent quand on introduit de nouvelles méthodes. Les projets devraient donc être conçus dans cette optique.

89. Il faut également que les bénéficiaires soient fortement motivés pour assurer la viabilité de systèmes comme le SIAM, qui font appel à l'informatique. Quand le moment est venu pour la CNUCED de se retirer, après avoir installé les ordinateurs et le logiciel et dispensé la formation voulue, les utilisateurs doivent être encouragés à coopérer dans un cadre institutionnel pour assurer le bon fonctionnement du système. Si celui-ci prouve son efficacité en fournissant des données utiles pour améliorer

l'organisation des transports, les intéressés comprendront qu'ils ont intérêt à en assurer la maintenance après l'achèvement du projet. Pour éviter que, faute de conseils fournis en temps voulu ou d'entretien d'éléments essentiels du système, la viabilité des activités soit compromise, il pourrait être bon d'inscrire au budget du projet un montant modique destiné à financer l'assistance complémentaire qui pourrait se révéler nécessaire après l'exécution du projet.

90. L'échelle d'un projet peut beaucoup influencer sur son efficacité à long terme. Les projets trop modestes pour justifier la présence constante d'un conseiller, au niveau national ou régional, peuvent facilement dériver à moins que des dispositions très claires soient prises pour leur gestion. D'autre part, les projets exécutés avec la participation de toute une équipe d'experts peuvent donner de bons résultats dans l'immédiat en raison du dynamisme de cette équipe, mais faire fiasco après son départ. On devrait concevoir les projets de grande ampleur en prévoyant des dispositions pour assurer un transfert progressif des responsabilités aux collectivités locales.

#### D. Transformations institutionnelles

91. Naguère encore, la CNUCED coopérait presque exclusivement avec le secteur public, pour diverses raisons mais surtout parce qu'il s'agissait là de la filière traditionnelle utilisée par l'ONU. Les services gouvernementaux sont mieux au fait des sources d'assistance et fixent généralement les priorités pour le financement par des donateurs. Toutefois, comme suite aux réformes institutionnelles entreprises par de nombreux pays, le secteur privé joue un rôle croissant dans le domaine des transports. Certains projets exécutés récemment (SIAM, TRAINMAR et transport multimodal, notamment), ont été réalisés en coopération avec des entreprises privées. L'expérience montre que le secteur privé est un partenaire technique extrêmement sérieux, prêt à participer activement aux activités et vivement désireux d'obtenir de bons résultats.

92. En ce qui concerne la mise en valeur des ressources humaines, cependant, il semble que la participation croissante du secteur privé à l'organisation des transports ne s'accompagne pas d'une pleine exploitation des possibilités. La formation a souvent un objectif à moyen ou à long terme et peut, au début, engendrer uniquement des dépenses. L'employeur qui "investit" dans la formation d'une personne risque d'y perdre si celle-ci change d'emploi avant que ses nouvelles compétences aient pu être mises à profit. Certains pays industrialisés prennent maintenant des mesures d'ordre fiscal ou législatif pour inciter les entreprises à consacrer une partie de leurs recettes à la formation ou au perfectionnement de leur personnel. Cela ne va pas forcément à l'encontre du principe de la privatisation, car une démarche "commerciale" peut aider à atteindre des objectifs concrets.

93. Trois leçons se dégagent de l'expérience :

- Il convient de mieux informer le secteur privé des activités de coopération technique;

- Les pouvoirs publics devraient prendre en considération les priorités du secteur privé lorsqu'ils arrêtent les priorités en matière d'assistance;
- La coordination des objectifs publics et privés peut se révéler nécessaire dans le domaine de la mise en valeur des ressources humaines.

E. Coopération technique entre pays en développement

94. La coopération entre pays en développement pourrait aider à aplanir trois types de difficultés :

- Les problèmes d'adaptation rencontrés parfois par des conseillers qui ont pourtant acquis une vaste expérience dans des pays industrialisés;
- Les dépenses importantes entraînées par le recrutement de conseillers de pays industrialisés dont les services sont très chers;
- Le fait que la source de conseils se tarit brusquement lorsque les projets se terminent.

95. Bien souvent, les conseils dont un pays a besoin peuvent lui être fournis par des personnes vivant dans la région et parfois même sur son propre territoire, qui ont acquis une expérience spécialisée adaptée aux conditions locales. Non seulement ces conseils peuvent être assimilés plus facilement que s'ils provenaient d'un pays industrialisé, mais encore ils reviennent moins chers et un suivi peut être assuré à moyen et à long terme si nécessaire.

96. Il ne fait aucun doute que les bons résultats obtenus dans un pays ou dans une région peuvent être source d'enseignements précieux pour les autres. La CNUCED a su tirer parti de ces enseignements à la fois pour ses études et pour la mise au point de projets de programmes et projets intégrés de coopération technique. Le concours d'experts des pays considérés est à cet égard très utile.

97. On utilise cette méthode dans toute la mesure possible pour le programme TRAINMAR, le SIAM, les activités concernant le transport multimodal ainsi que le projet exécuté en Somalie. Elle est peut-être difficile à suivre dans tous les domaines, mais semble néanmoins se prêter à une plus large application. Dans le cadre des réseaux TRAINMAR des contacts professionnels pourraient être établis entre responsables et hauts fonctionnaires pour faciliter la coopération ponctuelle. Le recours aux services d'experts et de consultants locaux devrait être également encouragé à la fois pour élargir l'expérience de ces derniers et pour réduire les coûts.

Notes

1/ Projet de principes directeurs relatifs aux secteurs clefs pour l'efficacité commerciale : Transports (TD/B/WG.2/11/Add.2).

2/ Un nouveau partenariat pour le développement : L'Engagement de Carthagène (TD/364/Rev.1), par. 61.

3/ Ibid., par. 63 1).

4/ Des renseignements détaillés sur le programme TRAINMAR sont présentés dans un rapport intitulé "Implementation of the TRAINMAR Action Plan" (UNCTAD/SDD/TRN/1).

5/ Rapport du Vice-Président (Etats-Unis d'Amérique) sur les consultations relatives au point 2 de l'ordre du jour (TD/B/39(2)/26).

6/ Conclusions concertées 421 (XLI) : Examen de la coopération technique (TD/B/41(1)/14, vol. 1).

7/ Rapport du Conseil du commerce et du développement sur la première partie de sa quarante et unième session (TD/B/41(1)/14, vol. 1).

8/ Evaluation du SIAM pour la Zone d'échanges préférentiels entre les Etats d'Afrique de l'Est d'Afrique australe, présentée par Transmark en novembre 1993.

9/ Rapport sur l'évaluation PNUD/CNUCED du programme TRAINMAR, établi par B.J. Thomas et P. Bauchet (1989).

-----