

ORGANISATION MONDIALE DU COMMERCE

WT/COMTD/W/111
28 mars 2003

(03-1792)

Comité du commerce et du développement

AUDIT DE LA COOPÉRATION TECHNIQUE RAPPORT POUR 2002

Note du Secrétariat

CONTEXTE

1. Il s'agit du deuxième rapport annuel de l'Audit de la coopération technique (ACT) sur les activités d'évaluation menées à l'OMC. Conformément à la pratique établie, il est présenté au Comité du commerce et du développement durant le premier trimestre de l'année. Le rapport porte sur les activités d'assistance technique menées au cours de l'année passée, en l'occurrence du 1^{er} janvier au 31 décembre 2002. L'établissement plus fréquent de rapports qualitatifs portant sur un nombre limité d'évaluations d'activités individuelles, comme celles menées par l'ACT, ne fournirait pas une masse critique suffisante pour être significative.
2. Durant la période considérée, la Division de la coopération technique, l'Institut de formation et les divisions opérationnelles sont restés les principaux fournisseurs d'assistance technique. Le rapport annuel ne constitue pas une évaluation de tout le programme d'assistance technique de l'OMC exécuté en 2002. Par exemple, l'ACT continue, vu le niveau actuel limité des ressources, à s'en remettre à l'évaluation faite par l'Institut de formation lui-même des cours de politique commerciale de longue durée que celui-ci organise. L'ACT n'évalue pas non plus les projets de grande ampleur menés en collaboration avec d'autres organismes, comme le Cadre intégré ou le JITAP, qui font l'objet d'évaluations externes.
3. Le nouveau système d'observation et d'évaluation des projets d'assistance technique, introduit à titre d'essai en avril 2002 pour deux ans, est devenu opérationnel et a commencé à générer un volume croissant d'informations qualitatives et quantitatives, qui sont toutes utilisées dans le présent rapport.
4. Les constatations, conclusions, recommandations et enseignements à retenir figurant dans le rapport annuel reposent sur l'observation sur place de projets spécifiques par l'ACT, sur l'examen d'un grand nombre de rapports de retour de mission (RRM) établis par les fournisseurs d'activités d'assistance technique, ainsi que sur des entretiens avec les participants aux activités d'assistance technique et les délégués, sur place ou au siège. En 2002, l'ACT a continué à bénéficier du soutien financier du Département du développement international du Royaume-Uni (DFID) pour les activités d'évaluation.
5. Le 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, des enseignements et des recommandations dans les décisions politiques et opérationnelles futures.

MÉTHODOLOGIE

6. Conformément à la méthodologie approuvée, l'évaluation est une responsabilité partagée entre les fournisseurs d'assistance technique et l'ACT. Compte tenu du grand nombre d'activités individuelles et des ressources limitées pour l'évaluation, la forme d'évaluation la plus couramment utilisée est l'auto-évaluation par les fournisseurs d'assistance technique, par laquelle leur responsabilité pour ce qui est d'obtenir les résultats, les effets et l'impact désiré est engagée. Ces évaluations internes bénéficient de la parfaite connaissance qu'a le fournisseur d'assistance technique de son projet et elles facilitent des actions immédiates en vue d'autres améliorations. En outre, le recours à l'auto-évaluation permet une couverture beaucoup plus large des projets d'assistance technique qu'il ne serait possible autrement, et pris ensemble les constatations et conclusions, recommandations et enseignements qui se dégagent de ces évaluations aident à renforcer la qualité de l'intérieur sans coût additionnel. Les résultats de l'auto-évaluation des projets d'assistance technique sont présentés dans les RRM. L'ACT offre, à travers ses activités limitées, une modeste capacité additionnelle d'évaluation indépendante au niveau interne.

7. Pour des raisons pratiques et méthodologiques, seuls font l'objet d'une évaluation les projets d'assistance technique dont l'OMC assume la responsabilité pour tout le cycle de projet, à savoir préparation, élaboration, exécution et évaluation. Les activités d'assistance technique auxquelles l'OMC est invitée par d'autres organismes à fournir une composante, ou qui prennent la forme d'un colloque ou d'une conférence de niveau régional avec des centaines de participants, ne se prêtent pas aisément à une évaluation. Il serait extrêmement difficile, dans ces cas-là, d'en identifier les effets et l'impact exclusivement imputables à la contribution de l'OMC. C'est pourquoi les activités d'assistance technique prévues dans le plan annuel d'assistance technique, ou menées de manière ponctuelle, ne font pas toutes l'objet d'une évaluation.

8. Suivant les procédures établies, l'ACT doit recevoir un exemplaire de chaque RRM établi par les fournisseurs d'assistance technique. Ces rapports sont une contribution précieuse. En 2002, le nombre de rapports reçus a été inférieur à celui de l'ensemble des activités d'assistance technique devant faire l'objet d'une évaluation. Cela tient à plusieurs raisons: les nouvelles procédures d'observation et d'évaluation ont été introduites en avril 2002, et les outils qu'elles prévoient pour l'établissement de rapports n'ont pas été immédiatement connus de tous les fournisseurs d'assistance technique ni appliqués par eux; il se peut que l'évaluation en tant que fonction de gestion intégrée à l'exécution des activités d'assistance technique ne soit pas encore généralement acceptée et mise en œuvre par les fournisseurs d'assistance technique; et la culture de l'évaluation commence tout juste à être admise en tant que partie intégrante des fonctions du Secrétariat. Mais il est encourageant qu'un grand nombre de rapports soient reçus par l'ACT. Cela montre que l'observation, l'évaluation et l'établissement de rapports ont commencé à donner des résultats. Les rapports examinés par l'ACT fournissaient une base solide pour dégager des conclusions et suggérer des recommandations en vue d'améliorer l'assistance technique.

9. La structure du présent rapport reflète le cycle normal des projets, à savoir planification et formulation de l'assistance technique, mise en œuvre, qualité de l'exécution et évaluation. Le rapport est axé sur les éléments fondamentaux de l'évaluation: efficacité¹, effectivité², pertinence³, et

¹ Efficacité: les résultats justifient-ils les coûts?

² Effectivité: l'assistance technique évaluée a-t-elle atteint ses objectifs?

³ Pertinence: l'assistance technique fournie correspond-elle aux besoins de ses destinataires/bénéficiaires?

durabilité.⁴ Les recommandations et les enseignements peuvent être appliqués durant la phase suivante de planification, d'organisation et d'exécution des activités d'assistance technique. En ce qui concerne les enseignements à retenir, il convient de noter que l'apprentissage au niveau organisationnel est un processus continu, mais lent; il n'est donc pas surprenant que certains des enseignements dégagés soient similaires à ceux déjà dégagés de l'exercice d'évaluation de l'année précédente. De toute manière, il n'est pas inutile de répéter les enseignements afin que le message ait plus de chance de passer. La responsabilité de mettre à profit ces enseignements incombe au premier chef aux fournisseurs d'assistance technique et à leurs unités organisationnelles. Dans les limites de ses propres moyens, l'ACT continue à diffuser les enseignements à retenir et à encourager leur mise à profit.

L'ASSISTANCE TECHNIQUE EN TANT QUE MOYEN D'ACTION À L'OMC

10. Le Programme de Doha pour le développement traduit clairement l'appui des Membres de l'OMC aux activités d'assistance technique en tant qu'instrument d'intégration des pays en développement et des pays les moins avancés au système commercial multilatéral. Le Programme de Doha pour le développement a impulsé l'organisation de l'assistance technique et la fourniture de celle-ci par l'OMC en 2002, et il continuera d'avoir un impact important durant l'année en cours et les années qui suivront. Les Membres ont manifesté un intérêt et un soutien croissants pour chaque phase du cycle des projets. Tous les projets planifiés étaient spécifiquement liés à un ou plusieurs des aspects du Programme de Doha pour le développement. Il fallait procéder à des évaluations des activités individuelles d'assistance technique pour mettre en lumière les paragraphes du Programme de Doha pour le développement auxquels l'assistance technique se référait en principe.

11. Le Plan d'assistance technique pour 2002 a été finalisé et adopté en mars. Son exécution s'est accélérée ensuite progressivement. Selon des informations portées par ailleurs à la connaissance des Membres, il a été mené, en 2002, 481 activités d'assistance technique, soit le volume d'assistance technique le plus important qui ait été fourni au cours d'une seule année.

12. En ce qui concerne le processus de **planification**, il faut reconnaître qu'il est difficile de trouver un équilibre entre les besoins et les ressources financières et humaines limitées pour y répondre. Cet aspect a été dûment souligné lors de la présentation du plan. En outre, il convient aussi de prendre en considération le temps et les efforts requis pour fixer le degré de priorité entre les besoins et déterminer les bénéficiaires, le lieu, les homologues, les dates, etc. tant au niveau des pays qu'au niveau régional, toutes choses qui ont un coût significatif. La part de l'incertitude est grande, comme en atteste le fait que le plan d'assistance technique approuvé avait mentionné 228 activités "à confirmer" pour ce qui était de leurs dates ou de leur lieu, et un certain nombre d'activités prévues durant un trimestre précis. Au moment de la préparation et de l'approbation du plan d'assistance technique, ni le Secrétariat ni les Membres n'étaient en mesure d'être plus précis, ce qui représente clairement une lacune du processus de planification. De ce fait, certains des projets prévus pour 2002 ont dû être abandonnés, reportés, ou reformulés, et il est apparu de nouveaux besoins qui ont dû être pris en compte également. Les Membres ont reçu séparément un rapport sur la mise en œuvre. La proportion des activités *ad hoc* est assez élevée (27 pour cent, soit 130 des [476] activités mises en œuvre). Toutes les activités *ad hoc* d'assistance technique étaient enregistrées dans la base de données, mais l'analyse est rendue difficile du fait que beaucoup d'entre elles ne font pas l'objet de RRM pour les raisons précitées. Il ressort toutefois que ces activités trouvent leur origine dans un certain nombre de facteurs qui ne devraient pas tous conduire systématiquement à les condamner. Par exemple, il se peut que les organismes avec lesquels coopère l'OMC aient un calendrier de planification différent et que leurs conférences et ateliers impliquant une contribution de l'OMC soient

⁴ Durabilité: les résultats de l'assistance technique peuvent-ils être maintenus durablement sans autre aide extérieure?

organisés de telle sorte qu'il était impossible de les prévoir dans le plan de l'OMC. On reprocherait probablement à l'OMC, et à juste titre, de ne pas répondre de manière positive en pareils cas. Une non-participation à de telles manifestations aurait affaibli la position de l'OMC, en l'empêchant de mettre à profit son avantage comparatif et en laissant la place à d'autres. L'aspect clairement négatif, cependant, est qu'il existe des activités qui ne peuvent réellement pas être considérées comme de l'assistance technique et qui doivent être éliminées.

13. La mise en œuvre du plan d'assistance technique et la prise en compte des besoins ponctuels mettent fortement à contribution tous les fonctionnaires impliqués dans la fourniture d'assistance technique et la formation. Cela a été le cas en particulier pour planifier, organiser et dispenser les cours de politique commerciale additionnels de trois mois à Genève, ainsi que ceux dans la région de l'Afrique, à Nairobi et à Casablanca. Presque tous les services du Secrétariat étaient impliqués dans un ou plusieurs des aspects de l'assistance technique. Il est indiqué chaque année dans les prévisions budgétaires la part de temps qui y est consacrée. Certaines difficultés mineures en matière d'organisation et de coordination peuvent être imputées au fait que les délais sont courts et les ressources limitées. Mais tout cela doit être considéré en tenant compte du fait qu'il a été fourni davantage d'assistance technique qu'à aucun autre moment dans l'histoire de l'OMC. Il serait par contre certainement utile d'arriver à cet égard à une meilleure coordination entre les divisions opérationnelles, la Division de la coopération technique et l'Institut de formation. L'élaboration par le Secrétariat d'un ensemble de lignes directrices pour le choix des priorités et la sélection des activités d'assistance technique à inclure dans le plan d'assistance technique améliorerait également la transparence et la responsabilisation.

COORDINATION DE L'ASSISTANCE TECHNIQUE

14. Le **Comité de gestion de l'assistance technique** a renforcé son rôle central s'agissant de la coordination des activités d'assistance technique et de l'examen de questions de fond et d'ordre pratique pertinentes. Il a tenu dix réunions en 2002, contre six en 2001, année de sa création. Les réunions ont bénéficié de la participation des points de contact pour l'assistance technique dans les divisions opérationnelles. L'ACT considère que le Comité de gestion de l'assistance technique peut jouer un rôle central très utile pour le partage d'expérience entre les fournisseurs d'assistance technique de la Division de la coopération technique, de l'Institut de formation et des divisions opérationnelles, tant pour la planification que pour la mise en œuvre. Il offre également un moyen de diffuser les enseignements à retenir et de les renforcer.

15. Mais toutes les questions d'assistance technique ne se prêtent pas à un examen par le Comité de gestion de l'assistance technique réuni en session plénière. Il serait peut-être préférable que certaines questions de fond ou de caractère stratégique soient traitées par les services de base directement chargés de ces domaines avant que ceux-ci ne soient examinés par l'ensemble des Membres.

AUDIT DE LA COOPÉRATION TECHNIQUE (ACT)

16. Un nouveau système pour l'élaboration, l'observation, l'évaluation et l'établissement de rapports en matière d'assistance technique a été appliqué durant la période considérée. Au début d'avril, le système a été introduit à titre d'essai pour deux ans. Pour l'élaboration et la mise en œuvre du système, l'ACT a bénéficié du soutien continu de la haute direction du Secrétariat. Un dossier d'information sur l'évaluation a été mis au point et distribué afin d'aider les fournisseurs d'assistance technique à établir, mettre en œuvre et évaluer leurs projets. Le mode de présentation prévu pour les rapports a été simplifié et davantage axé sur l'évaluation. L'ACT a mis ses services consultatifs à la disposition des fournisseurs d'assistance technique pour chaque phase du cycle des projets. Afin que les évaluations des centaines d'activités d'assistance technique soient une source d'information utile, il a été élaboré une base de données qui permet d'enregistrer et de rechercher les informations

pertinentes relatives à l'assistance technique et qui facilite l'analyse de tous les RRM. L'ACT a communiqué en retour ses observations et ses vues aux fournisseurs d'assistance technique également pour des projets particuliers. À partir de l'analyse des rétro-informations reçues des utilisateurs du système d'observation et d'évaluation, l'ACT réexaminera prochainement certains des formulaires et procédures utilisés afin de mieux les adapter aux spécificités de l'assistance technique fournie par l'OMC.

17. L'ACT a procédé à des évaluations sur place de 15 activités d'assistance technique (voir les détails à l'Annexe I). La plupart de ces activités étaient de niveau régional. Quand l'ACT aura une opportunité de se concentrer de la même manière sur les activités nationales, il sera possible d'entreprendre une analyse des avantages et des inconvénients relatifs des deux types d'activité. Le Directeur général a demandé à l'ACT, en plus des activités découlant de son mandat, de procéder à une évaluation des premiers cours régionaux de politique commerciale organisés à Casablanca et à Nairobi. Le rapport pertinent a été soumis au Comité en octobre 2002.⁵

LA QUALITÉ DE L'EXÉCUTION DE L'ASSISTANCE TECHNIQUE

Vue d'ensemble

18. L'ACT a examiné un échantillon aléatoire de rapports d'évaluation, et c'est sur cet examen que reposent ses constatations. Il ressortait des rapports examinés que 108 fonctionnaires ont fait fonction de personnes ressources. Les activités de renforcement des capacités ont essentiellement consisté en des séminaires et ateliers. Un peu plus d'activités nationales que d'activités régionales et sous-régionales étaient couvertes. En ce qui concerne la couverture sectorielle, il ressortait que les services étaient le thème le plus "populaire" (29,52 pour cent), suivis par les mesures SPS/OTC (18 pour cent); le règlement des différends (13,3 pour cent) et les questions touchant l'agriculture (11,4 pour cent). Dans 75 pour cent des cas, la durée de l'assistance technique était de deux à trois jours. Ont pris part aux projets 7 265 personnes (5 985 hommes et 1 280 femmes). Cinquante-deux pour cent des bénéficiaires étaient employés dans des ministères du commerce ou des finances, et 21 pour cent dans des ministères des affaires étrangères. Les autres étaient employées dans d'autres ministères, de l'agriculture notamment, ou dans d'autres organismes, comme les douanes, etc. La représentation des autres secteurs économiques reste insignifiante sauf pour certaines activités nationales, bien qu'il soit généralement reconnu que la participation de représentants du secteur privé et de la société civile soit souhaitable.

19. La qualité globale de l'assistance fournie est restée très satisfaisante. Les personnes ressources ont fait preuve en général d'une maîtrise impressionnante de leurs sujets, ainsi que d'un grand professionnalisme dans l'exécution de leur tâche. Les aptitudes pédagogiques des fournisseurs d'assistance technique ont certainement été renforcées par la participation aux cours de formation des formateurs organisés en 2002 par l'Institut de formation. Il ressortait des activités d'assistance technique que l'on s'attachait plus systématiquement à améliorer la méthodologie et les présentations et que l'on veillait mieux aussi à appliquer des méthodes faisant appel à la participation, même si dans les rétro-informations il a souvent été observé que davantage pouvait être fait.

20. Les projets d'assistance technique ont généralement pour résultats d'aider les participants à bien comprendre, et à appréhender concrètement, les droits et obligations découlant des différents Accords de l'OMC, d'améliorer leurs connaissances, de leur fournir des informations à jour sur les négociations et, dans le cas des activités d'assistance technique aux niveaux régional et sous-régional, de les aider à créer des réseaux avec des spécialistes du commerce d'autres pays. Dans un très petit nombre de cas seulement, les bénéficiaires ont contesté l'utilité de l'activité à laquelle ils avaient

⁵ Cours régionaux de politique commerciale en Afrique (WT/COMTD/W/107 – 31 octobre 2002).

participé. Mais ils étaient convaincus en majorité que leur participation avait notablement renforcé leurs capacités, à la fois à titre personnel et pour leur gouvernement.

21. Du point de vue de l'ACT, cependant, du fait que les activités d'assistance technique sont de très courte durée et que les participants sont souvent nombreux (40 à 100 personnes parfois), elles favorisent la diffusion d'informations, la sensibilisation ou la prise de conscience davantage qu'un développement réel des compétences ou des capacités. C'est l'éternel dilemme entre quantité ou qualité. D'une part, des milliers de fonctionnaires de ministères du commerce, des finances, de l'agriculture, etc. ont acquis des informations et des connaissances qui peuvent efficacement être mises à profit dans le cadre des négociations commerciales en cours. D'autre part, la brève durée des activités et le grand nombre de participants à certaines activités individuelles d'assistance technique servent mieux une politique ayant pour objectif principal de toucher le maximum de personnes possible, mais sans privilégier une formation de caractère approfondi. Il est possible de concevoir le renforcement des capacités par le moyen d'une série d'activités de formation de courte durée s'adressant aux mêmes groupes cibles, mais cela suppose que lesdites activités soient considérées comme des composantes de la formation et conçues dans le cadre d'un programme systématique cohérent de renforcement des capacités. Vus sous cet angle, les cours de politique commerciale d'une durée de trois mois, tant à Genève que dans les régions, ainsi que les programmes d'assistance technique de grande ampleur, comme le JITAP, offrent un potentiel plus important et ils ont pour objectif explicite un développement substantiel des capacités humaines et institutionnelles. Les activités prévues dans le Plan d'assistance technique pour 2002 n'ont été ni planifiées, ni conçues ni mises en œuvre dans le cadre d'un projet ou programme de coopération technique s'étendant sur plusieurs années et élaboré de manière systématique et cohérente pour un secteur technique, un pays ou une région ou sous-région. Le plan est valable pour une année, et est caduc l'année suivante. Les retombées positives cumulées pour les bénéficiaires des activités actuelles d'assistance technique sont donc le fruit davantage de la coïncidence que d'efforts systématiquement conçus. L'envoi d'un questionnaire aux Membres chaque année peut être un moyen nécessaire pour procéder à l'identification des besoins, mais l'expérience montre que les réponses sont loin d'être complètes et qu'elles ne présentent qu'une utilité partielle pour établir un plan d'assistance technique approprié. En outre, si le processus de planification continue à être conçu en fonction de besoins annuels et souvent à court terme, il y a un risque que les ressources en matière d'assistance technique soient éparpillées et que les résultats ne soient pas durables.

22. Il importe que le Secrétariat continue à aider les Membres à formuler leurs demandes en matière d'assistance technique. Au cours des réunions de comités et des consultations qui ont lieu régulièrement dans la Division de la coopération technique et dans les divisions opérationnelles avec les donateurs et les pays ou groupes de pays bénéficiaires potentiels, le Secrétariat a l'opportunité d'orienter le programme d'activités. Les analyses figurant dans les rapports sur l'examen des politiques commerciales peuvent aider les Membres et le Secrétariat à déterminer les aspects qui se prêtent à une assistance technique. Inévitablement, il arrivera par exemple que les décisions prises par des comités en vue de la fourniture d'une assistance technique d'un type donné, ou bien qu'une demande imprévue d'un donateur, d'un pays bénéficiaire ou d'un organisme de coopération doivent être prises en compte. Toutefois, l'expérience de l'ACT tend à montrer que les Membres, au-delà de l'idée couramment répandue qu'ils devraient recevoir une assistance technique bien plus importante que celle dont ils bénéficient effectivement, sont généralement ouverts à des discussions avec le Secrétariat sur les domaines prioritaires et sur d'autres questions relatives au renforcement des capacités en tenant compte des avis du Secrétariat. Les divisions opérationnelles ont un rôle particulier à jouer à cet égard, car elles ont une connaissance plus approfondie de la situation de chaque pays au regard de chaque Accord. En outre, les domaines techniques, tels que l'agriculture, les services, la politique de la concurrence, le règlement des différends, l'investissement, les règles, l'accès aux marchés, etc. se prêtent à l'élaboration de projets d'assistance technique de plus vaste ampleur et de plus longue durée sous la forme de projets ou programmes nationaux. Ceux-ci peuvent englober plusieurs aspects techniques définis en combinant les évaluations des besoins, les études

diagnostiques ou le processus de consultations décrit plus haut. De manière plus générale, si l'on veut évaluer de façon précise la "demande" et l'orienter utilement, il est particulièrement important d'étudier attentivement les besoins, tels que les Membres les définissent.

CONCEPTION DES ACTIVITÉS D'ASSISTANCE TECHNIQUE

23. Il semble que les activités individuelles d'assistance technique ne soient conçues en fonction d'aucune stratégie spécifique du point de vue tant de pays/régions que de secteurs. Dans l'idéal, toutes les activités d'assistance technique devraient être conçues en vue de pallier le déficit de capacités identifié en concertation entre le Secrétariat et le ou les pays bénéficiaire(s). Il faudrait que le changement à apporter pour faire face aux besoins et résoudre les problèmes soit clairement énoncé en tant qu'objectif et appuyé par des indicateurs de succès, et que les produits attendus et les activités à entreprendre en découlent logiquement. Les objectifs devraient en fait refléter ce que les participants doivent faire ou doivent changer grâce à l'assistance technique; la finalité de l'assistance technique ne consiste pas dans ce qui sera fait par le fournisseur d'assistance technique pour exécuter le projet. Une élaboration judicieuse rend le projet transparent, favorise la responsabilisation et fournit des orientations solides pour la mise en œuvre et l'évaluation.

24. Bien que les procédures actuelles d'évaluation fournissent des orientations pour la conception des activités d'assistance technique, 28 pour cent seulement des évaluations examinées ont révélé des objectifs qui correspondent globalement à la définition ci-dessus. Soixante-cinq pour cent des rapports examinés se référaient à des activités de projet énoncées en tant qu'objectif. Par exemple: "*Expliquer la structure de l'AGCS ...*"; "*Présenter des renseignements détaillés ...*"; ou "*Informé le gouvernement ...*". C'est ce que fait le fournisseur d'assistance technique, mais ce n'est pas l'expression d'une situation en fin de projet montrant comment les bénéficiaires de l'assistance technique auront renforcé leur capacité. La sensibilisation, qui est l'objectif d'un certain nombre d'activités de l'OMC, est importante dans certains domaines, car sans elle rien d'autre ne suivra. Il n'y a donc rien de critiquable à ce que certains projets de l'OMC prévoient aussi cet objectif. Mais il est préférable de préciser les actions qui devraient être induites par cette sensibilisation accrue. En réalité, la difficulté consiste à évaluer l'ampleur de la sensibilisation et à démontrer qu'elle peut être imputée à la formation spécifique dispensée dans le cadre de l'OMC. Certains projets ne prévoyaient aucun objectif. Cela reflète une approche apparemment assez courante, à savoir: "*Contentez-vous de le faire ...*". Autre problème au niveau de la conception des activités d'assistance technique, la majorité des fournisseurs d'assistance technique n'ont rien fait pour fixer des indicateurs de succès durant la phase de l'élaboration qui pourraient être utilisés à la fin de l'activité pour vérifier les effets et l'impact du projet.

LES QUATRE PILIERS DE L'ÉVALUATION

25. Les éléments fondamentaux ci-dessous de l'évaluation ont été considérés dans le présent rapport: efficacité, effectivité, pertinence et durabilité. Ces aspects sont liés les uns aux autres. Si l'on en omet un ou plusieurs, le résultat et la validité de l'évaluation en pâtiront. Par exemple, si l'on évalue un projet en considérant seulement si ses coûts justifient les produits, on parviendra à des constatations en matière de coût-efficacité, mais on n'aura aucune information sur la qualité des produits (présentations, exposés, discussions, documentation, idées nouvelles, approches, etc.), ni sur l'utilisation de ces produits par les fonctionnaires des ministères en relation avec l'OMC. De même, si l'on évalue exclusivement si l'objectif a été atteint, on ne fournira pas d'information sur les coûts nécessaires pour atteindre l'objectif. Le minimum que l'on puisse attendre dans toute activité d'assistance technique dans le cadre de l'OMC est donc de "faire ce qu'il faut comme il faut". En d'autres termes, une activité d'assistance technique devrait être à la fois efficace et effective. En outre, une activité d'assistance technique peut être effective et efficace, mais si elle ne répond pas aux besoins de l'organisme bénéficiaire ou si les résultats ne sont pas durables, il n'y aura pas de produit (pertinence et durabilité, respectivement).

Efficacité

26. Parmi les évaluations examinées, il ressortait que 73 pour cent ont été exécutées de manière efficace (33 pour cent de manière très efficace, 40 pour cent de manière satisfaisante). Cela impliquait la participation active de personnes fortement motivées à apprendre; l'application d'approches faisant appel à la participation; l'adaptation des exemples et des exercices aux conditions locales; l'organisation d'ateliers en parallèle, avec les économies en frais de voyage qui en découlent; une coopération avec d'autres organismes ou des organisations hôtes qui fournissent un appui logistique sans coût supplémentaire pour l'OMC; la distribution sur CD-ROM, de la documentation sur le cours, plutôt que d'expédier par la poste des kilos de documents jusqu'au lieu du projet; et la communication à l'avance du programme d'assistance technique aux participants.

27. Du point de vue du renforcement des capacités, les programmes de formation de longue durée, c'est-à-dire les cours régionaux de politique commerciale, sont les plus efficaces. Toutefois, du point de vue des pays bénéficiaires il se pose un problème d'efficacité à court terme, du fait que l'employeur doit libérer un collaborateur pour une aussi longue durée. Mais à long terme, le fonctionnaire ainsi formé peut rentabiliser l'investissement en travaillant plus efficacement.

28. Des considérations d'efficacité peuvent être en jeu dès le processus de planification, mais elles interviennent aussi au stade de la mise en œuvre. Les fournisseurs individuels d'assistance technique assurent la préparation de leurs matériels et aides de formation avec un minimum d'interaction avec les collègues des autres divisions. Il peut arriver que trois ou quatre versions de la même présentation soient mises au point de manière indépendante. Il ressort des observations de l'ACT que, par exemple, le niveau de maîtrise de Powerpoint varie, de même que la capacité à utiliser les ordinateurs, projecteurs et autres matériels d'appui sophistiqués. L'ACT estime que l'assistance technique pourrait être fournie de manière encore plus efficace s'il existait des modules de formation standardisés (présentations, documents, notes d'information, CD, etc.) mis au point pour les questions de fond à l'intention de différents groupes de bénéficiaires ciblés, y compris des tests et des cas pour le pays ou la région d'où viennent les participants. Les efforts de préparation individuels et ponctuels actuellement menés pourraient être coordonnés dans le cadre d'un processus organisé d'élaboration de "logiciels" afin de faire en sorte que l'OMC relaie le même message dans le monde entier. Et l'ACT répète l'observation déjà faite pour 2001: un matériel sophistiqué n'est pas synonyme d'efficacité maximum et il comporte un risque de panne, d'incompatibilité, etc.

29. Certaines considérations en matière d'efficacité peuvent être retournées vers les bénéficiaires. Par exemple, des participants ont déploré parfois le fait qu'ils avaient une charge de travail complète durant le cours, tout en étant supposés prendre part à leurs "activités normales" qui empiétaient sur le cours. Cela n'est pas propice au succès. Lorsque les participants ne parlent pas la langue du cours et que les services d'interprétation sont inadéquats ou indisponibles sur place, les chances d'atteindre les objectifs sont très minces. L'Organisation devrait réexaminer sa politique en vue d'assurer des services d'interprétation quand ceux-ci sont clairement nécessaires.

30. Des services d'appui logistique, organisationnel et administratif sont indispensables au succès des activités d'assistance technique. L'examen des rapports d'évaluation et les propres observations de l'ACT ont révélé qu'à une écrasante majorité (77 pour cent) les projets d'assistance technique ont bénéficié de services d'appui efficaces. Dans 23 pour cent des cas, en revanche, il est apparu que les personnes ressources avaient des difficultés à ménager un équilibre entre tâches administratives et activités de fond (faire des présentations, conduire les débats, présider l'activité, etc.).

31. L'appui d'un assistant administratif peut être essentiel au succès des projets régionaux d'assistance technique, en particulier ceux auxquels une seule personne ressource de l'OMC prend part. Cela est notamment le cas lorsque l'organisme de contrepartie local n'est pas en mesure de fournir les services en question. Les inévitables problèmes qui se posent pour les réservations de

chambres d'hôtel, les indemnités de subsistance, les voyages, la reproduction des documents sur place, les communications avec le siège, etc. sont pris en charge de manière plus efficace par un fonctionnaire d'administration, de sorte que le fournisseur d'assistance technique n'a pas à s'absenter de la salle de cours pour pouvoir s'en occuper. Sans cet appui, la qualité de la formation est moindre et l'OMC est perçue moins favorablement.

32. Plusieurs autres petites choses pourraient aider à améliorer l'efficacité, notamment:

- a) donner aux participants l'opportunité de se présenter et d'expliquer ce qu'ils attendent de l'activité d'assistance technique;
- b) fournir des badges d'identité;
- c) distribuer la liste des participants au début de l'activité d'assistance technique.

Tout cela encourage l'interaction et la création de réseaux entre les participants venant de différents pays (cela vaut particulièrement pour les activités régionales, mais n'est pas dépourvu d'intérêt pour les autres activités aussi).

33. Pour renforcer encore l'efficacité, il serait souhaitable de compléter les cours de formation des formateurs à l'intention des fonctionnaires de l'OMC organisés par l'Institut de formation par une formation similaire à la conception, au suivi et à l'évaluation des projets, tous éléments qui représentent des composantes de la gestion du cycle des projets.

Effectivité

34. Il est légitime d'attendre que toutes les activités d'assistance technique atteignent l'objectif ou les objectifs prévus. Mais il est difficile de prouver que les objectifs ont été réellement atteints. Pour que cela soit possible, deux conditions doivent être réunies: des objectifs clairement énoncés et la collecte et la vérification de données sur les indicateurs de succès. Ces derniers devraient être fixés avant que l'activité d'assistance technique ne soit entreprise, ce qui est rarement le cas en pratique. Six pour cent seulement des RRM examinés mentionnaient des indicateurs préétablis. Parmi les divers autres indicateurs utilisés, on pouvait mentionner les suivants: participation active (36 pour cent); rétro-information fournie par les participants (38 pour cent); et rétro-information fournie par les employeurs des participants (9,5 pour cent). Dans près de 20 pour cent des rapports, il n'était fait mention d'aucun indicateur comme ceux-là. Il a été constaté que trop souvent il n'était pas fixé d'objectifs spécifiques au début des activités d'assistance technique, situation déjà jugée problématique en 2001.

35. Il ressort de l'analyse possible que dans 70 pour cent des cas les objectifs ont été atteints pleinement et dans 18 pour cent des cas, partiellement. Cela est un résultat louable. Il est important que les participants se déclarent satisfaits des activités de l'OMC en matière de renforcement des capacités, mais il existe d'autres moyens plus objectifs, par exemple tests, études de cas, présentations individuelles, etc. pour vérifier si leurs connaissances et leurs compétences ont été réellement améliorées grâce à l'activité d'assistance technique considérée. Un petit nombre de personnes ressources seulement ont eu recours à des tests pour vérifier si à la fin de l'activité d'assistance technique des connaissances des participants avaient été améliorées ou leurs capacités renforcées. Dans certains cours, la qualité des documents rédigés par les participants a été jugée utile pour mesurer les effets du projet, par exemple dans le cas des cours régionaux de politique commerciale, ou bien des cours de politique commerciale de courte durée organisés au Joint Vienna Institute à Vienne. Cette pratique devrait être encouragée et appliquée beaucoup plus largement même s'il est admis qu'elle présente des limites, en particulier dans le cas de séminaires de deux ou trois jours.

36. L'argument habituel avancé pour expliquer qu'il n'en ait pas été fait plus est le manque de temps avant et durant le séminaire ou l'atelier. Une autre raison tient au nombre élevé de participants, ce qui implique trop de temps pour mesurer les résultats obtenus. Il est évident qu'il faut d'autres efforts pour faire comprendre aux fournisseurs d'assistance technique qu'il importe de définir des objectifs et des indicateurs de succès réalistes afin de mesurer la qualité de l'exécution des activités d'assistance technique. Par exemple, toutes les activités d'assistance technique ne comportent pas encore systématiquement de sessions d'évaluation orales en fin d'atelier. L'ACT devra faire davantage pour préciser ce qu'il faut entendre par indicateurs dans les lignes directrices et les modes de présentation actuels, et pour offrir des services susceptibles d'aider les fournisseurs à améliorer la conception et l'évaluation de leurs activités.

Pertinence

37. Dans quelle mesure l'assistance technique fournie par l'OMC a-t-elle répondu aux besoins des Membres, des organismes bénéficiaires et des participants? Les projets d'assistance technique de l'OMC sont étroitement liés au Programme de Doha pour le développement, et ils doivent donc par définition être considérés comme pertinents, du moins au niveau politique. Comme indiqué en 2001, toutefois, il faut reconnaître que même les meilleures activités continues d'assistance technique de l'OMC en faveur du renforcement des capacités ne peuvent pas à elles seules compenser d'autres faiblesses tenant aux produits commercialisables, aux conditions socioéconomiques pour le développement, etc., pour pouvoir participer effectivement au système commercial multilatéral et pour profiter dans une certaine mesure de la mondialisation. En ce qui concerne l'assistance technique fournie par l'OMC par rapport aux attentes des Membres et des participants, on peut dire que la corrélation est très satisfaisante. La seule question éventuellement préoccupante est celle de savoir, comme indiqué ci-dessus, si tous les aspects ont été traités dans la mesure voulue et si l'on a tenu compte, dans une activité régionale, des spécificités de chaque pays. La réponse est fournie en grande partie par les participants eux-mêmes et il ressort que, dans l'ensemble, la substance des activités correspond directement selon eux à leurs attentes. Il y a bien quelques désaccords sur les aspects mis en relief, mais cela ne remet pas en cause l'intérêt de l'activité elle-même. La plupart des participants se disent prêts à appliquer les nouvelles connaissances et compétences acquises dans le cadre des négociations commerciales en cours, ainsi qu'à les transmettre à leurs collègues. Il faut néanmoins 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 de mettre en relief leurs attentes lorsque débute l'activité d'assistance technique si l'on veut améliorer la pertinence de celle-ci.

38. Comme il s'agit d'une question qui a suscité certaines divergences de vues, il est peut-être utile de mentionner que les activités *ad hoc*, qui peuvent être considérées comme de réelles activités d'assistance technique, ne sembleraient pas être moins pertinentes que les activités planifiées. Au contraire, elles correspondent souvent aux besoins clairement identifiés et actuels d'un Membre.

Durabilité

39. C'est indéniablement l'aspect de la qualité de l'exécution de l'assistance technique le plus difficile à évaluer. Il est étroitement lié au produit et à l'impact à long terme d'une activité donnée, qui dépendent dans une très large mesure de facteurs externes échappant au contrôle de l'OMC. Le Secrétariat peut énoncer certaines conditions jugées nécessaires pour que les résultats soient durables, mais ce sont les bénéficiaires qui décident qui participera aux activités d'assistance technique de l'OMC et ce qui se passe ensuite. Le système d'évaluation actuel ne fournit pas d'éléments d'appréciation de la durabilité des résultats puisqu'il s'arrête lorsque cesse l'activité d'assistance technique. En fait, la durabilité ne peut être vérifiée que par des évaluations *a posteriori* effectuées un à deux ans après la fin de l'activité. Ces évaluations peuvent générer des informations précieuses, mais il ne peut pas y être procédé sans ressources additionnelles. De toute manière, il est de peu

d'intérêt de mesurer la durabilité des activités individuelles, qui sont de trop brève durée et trop spécialisées pour avoir un fort impact à long terme; tel n'est même pas normalement leur objectif. Il est plus intéressant d'évaluer si les activités collectives d'assistance technique auxquelles un pays a participé ont eu un impact durable. Il est intéressant aussi d'évaluer l'impact des cours de politique commerciale dans la mesure où on a certaines indications de succès à cet égard.

40. Tout cela est dit à titre d'introduction. De manière plus concrète, on peut dire à ce sujet que les personnes ressources devraient dès le stade de la conception réfléchir aux éléments dont on sait par expérience qu'ils ont une chance d'être durables, par exemple centres de référence, législation judicieusement élaborée, bases de données, procédures pour l'établissement de rapports, documentation et arrangements pour la création de réseaux, et prévoir ces éléments. L'application dans le cadre de l'activité de méthodes faisant appel à la participation favorise également la durabilité.

41. Il a été constaté que presque tous les projets d'assistance technique comportent des éléments durables. Les seules exceptions sont les activités correspondant exclusivement à des projets de diffusion d'informations. Toutefois, si les participants ne sont pas choisis judicieusement, si le message du ou des fournisseur(s) d'assistance technique ne passe pas, si les participants, avec leurs connaissances et leurs compétences accrues, cessent d'exercer leurs fonctions peu après que l'activité ait été menée à bien ou s'ils ne bénéficient pas du soutien et des opportunités nécessaires pour appliquer leurs connaissances, les résultats de l'activité d'assistance technique se dilueront rapidement. Il faudrait que les participants aient une formation en rapport avec l'activité. Donner des cours sur des sujets relatifs à l'OMC à des personnes dont le travail n'a en fait rien à voir avec l'OMC ou apporter des compétences techniques à des personnes qui n'en ont pas besoin est un gaspillage de temps pour ces personnes et de ressources pour l'Organisation. Compte tenu des dépenses engagées, des distances parcourues et des conséquences de l'absence des personnes ressources pour le travail à Genève, il faut réfléchir à la façon de mieux "cibler" les participants. Il semblerait raisonnable, au moins pour les projets régionaux, que l'OMC cherche à savoir qui il est prévu d'envoyer, car l'investissement financier est important. Tous ces exemples montrent que la durabilité des résultats est au minimum une responsabilité partagée et qu'elle dépend dans une large mesure des bénéficiaires.

42. Il existe un certain scepticisme quant à la possibilité pour 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'avaient pas participé à l'activité. Cette situation peut être influencée par un certain nombre de facteurs, tels que le cadre institutionnel, ainsi que par la base de connaissances que les participants apportent avec eux à l'activité d'assistance technique. Plus la base de connaissances du participant est faible, plus il est improbable que les connaissances et les capacités acquises seront effectivement mobilisées lors des négociations commerciales. En outre, plus le niveau d'expérience et l'éventail des connaissances et des compétences du groupe de participants sont inégaux, plus grand est le danger que l'activité d'assistance technique n'ait pas des retombées positives identiques pour tous. Pour remédier à cette situation, et en l'absence de procédures permettant d'assurer l'homogénéité des participants, on ne saurait trop insister sur l'importance des documents distribués aux participants. Ces documents, soit sur CD-ROM, soit sur papier, devraient avoir une fonction de rappel permanent et permettre aux participants de rafraîchir leurs connaissances et leurs compétences si nécessaire, ainsi que de renforcer ce qu'ils ont appris durant l'activité. Un accès rapide et fiable aux bases de données et au site Internet favorise également la durabilité.

43. 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 du gouvernement, du secteur privé 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.

44. Enfin, un aspect particulièrement important de la question de l'évaluation de la durabilité est l'existence d'éléments attestant d'un engagement national en faveur du maintien et du développement des résultats de l'assistance technique fournie par l'OMC. Or ces éléments font souvent défaut, et les Membres voudront peut-être étudier les moyens de favoriser un tel engagement.

ÉTABLISSEMENT DE RAPPORTS ET SUIVI

45. La fonction d'évaluation permet à l'Organisation de se conformer à ses obligations de fond en matière de responsabilisation. Les évaluations fournissent aux Membres et au Secrétariat des informations de gestion opérationnelles et stratégiques utiles pour pallier les lacunes des politiques et des stratégies. Le RRM représente un outil analytique essentiel pour transmettre ces informations. L'ACT a noté avec satisfaction qu'en très grande majorité les RRM suivent le mode de présentation établi. Toutefois, l'évaluation pourrait être améliorée quant au fond. Les actions de suivi sont rarement formulées avec précision. L'ACT a désormais accumulé suffisamment d'expérience pour ce qui est de l'application des modes de présentation établis, par exemple le Formulaire d'évaluation par les participants (FEP) et les procédures relatives aux RRM, pour être en mesure d'examiner les ajustements appropriés et de les introduire. La fonction d'évaluation serait renforcée par un mécanisme amélioré de rétro-information pour l'évaluation tels des RRM mettant davantage l'accent sur les enseignements à retenir.

46. De l'avis de l'ACT, la notion de plan représente à la fois un potentiel et une limite. Le plan reflète les domaines de préoccupation prioritaires et constitue une sorte de cadre indicatif pour l'exécution des activités de renforcement des capacités. Plus l'exécution est conforme au plan, plus grande est la transparence; les Membres, tant bénéficiaires que donateurs, peuvent mieux suivre comment le Secrétariat répond à leurs besoins. Toutefois, même le plan le mieux exécuté ne garantit pas que l'impact des activités sera celui espéré, à savoir une capacité accrue de participation des négociateurs commerciaux au système de l'OMC. Il existe de nombreux autres facteurs qui entreront en jeu à cet égard, et notamment la question de savoir dans quelle mesure le Membre bénéficiaire de l'assistance technique peut mettre à profit efficacement ce qui a été communiqué et appris grâce à cette assistance. Il est suggéré de mettre davantage l'accent sur l'évaluation dans le rapport annuel de la Division de la coopération technique en y incluant des renseignements sur les effets et l'impact des activités d'assistance technique.

ENSEIGNEMENTS À RETENIR

47. Dans les précédentes sections du rapport, un certain nombre de conclusions ont déjà été formulées. Dans la présente section, on s'efforcera de tirer des conclusions plus générales des évaluations effectuées en 2002 et d'exposer certaines idées quant aux moyens d'apporter d'autres améliorations. Si c'est en fin de compte aux Membres qu'il appartient de juger, on peut considérer que le Secrétariat a tenu l'**engagement** concernant l'assistance technique et le renforcement des capacités à assurer, tant du point de vue du volume que de la qualité. Les activités d'assistance technique et de renforcement des capacités étaient jugées prioritaires, et un réel effort était fait pour veiller à ce qu'elles soient effectives, bien ciblées et coordonnées avec les autres organismes afin d'obtenir les meilleurs résultats.

48. Les activités d'assistance technique de l'OMC pourraient contribuer plus efficacement au développement de **capacités durables** à condition d'être planifiées et élaborées sur la base d'une évaluation approfondie des besoins et des problèmes des Membres. Les activités régionales et sous-régionales devraient essentiellement viser à développer la création de réseaux entre les participants et à faciliter un échange de vues sur les positions de négociation ainsi que sur les

politiques et pratiques nationales. Les activités nationales devraient privilégier la formation systématique en s'attachant à favoriser le développement de compétences et connaissances nouvelles, ainsi que le développement institutionnel en vue de créer des conditions propices chez les Membres. Ce processus pourrait être facilité si les compétences spécialisées de l'OMC étaient rendues disponibles en permanence dans les régions, par exemple par l'intermédiaire de fonctionnaires effectivement détachés du siège. Cette approche est utilisée avec très grand succès par d'autres organisations internationales ayant des activités de développement et de renforcement des capacités. Elle est aussi, en général, d'un bon rapport coût-efficacité.

49. Dans l'approche retenue en matière d'assistance technique fournie par l'OMC, l'accent est mis sur la quantité. Cela n'est sans doute pas surprenant compte tenu du fait qu'elle est conçue en fonction de la demande. Mais cela étant, il convient de mettre l'accent aussi sur la **qualité** du renforcement des capacités. Ne consacrer que deux ou trois jours à des questions complexes alors qu'il en faudrait cinq, ne pas fournir un assistant administratif pour les séminaires régionaux, réinventer des présentations avec chaque personne ressource chargée d'un sujet donné et omettre de faire référence aux questions locales/régionales sont toutes choses qui nuisent à la qualité. En revanche, la formation suivie par les membres du Secrétariat en 2002 pour développer leurs compétences en matière de présentations porte clairement ses fruits sur le plan de la qualité. Il faut cependant se garder de toute autosatisfaction.

50. S'il était peut-être inévitable que la mise en œuvre du Programme de Doha pour le développement oblige le Secrétariat à identifier les besoins rapidement pour un grand nombre d'activités d'assistance technique en 2002, il pourrait être envisagé d'élaborer certaines **approches nouvelles** en faveur du renforcement des capacités qui aillent au-delà d'une réponse aux exigences immédiates du Programme de Doha pour le développement. Il pourrait être envisagé d'élaborer un petit nombre de projets et programmes d'assistance technique de grande ampleur s'étendant sur plusieurs années, comme le JITAP. Ces programmes d'assistance technique, articulés autour de secteurs techniques, de pays ou de régions, seraient l'élément central de la coopération technique assurée par l'OMC. Le Comité du commerce et du développement aurait peut-être alors moins besoin de s'impliquer dans la gestion des détails de centaines d'activités à petite échelle, et il pourrait s'attacher davantage à fournir des orientations pour les grandes options stratégiques à suivre. Inutile de dire que les détails de ces projets et programmes de coopération technique de grande ampleur devraient être mis au point en pleine concertation avec le ou les pays bénéficiaire(s) et les donateurs. Il y aurait là un moyen de mieux rentabiliser qualitativement parlant l'assistance technique.

51. Les procédures d'**observation et d'évaluation** introduites l'année dernière 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 projets d'assistance technique sont conçus en suivant les lignes directrices suggérées, avec des objectifs clairs, réalistes et atteignables et des indicateurs de succès correspondants. Cela signifie non seulement qu'il sera fourni une assistance technique de grande qualité, mais aussi que celle-ci sera davantage axée sur les résultats et les produits.

52. Il importe que les efforts visant à améliorer l'**efficacité** des activités d'assistance technique soient poursuivis sans relâche. L'élaboration de modules de formation standardisés et l'amélioration des services d'appui logistique et administratif figurent parmi les mesures susceptibles d'y contribuer. Mais surtout, une coopération et une coordination renforcées entre la Division de la coopération technique, les divisions opérationnelles et l'Institut de formation peuvent contribuer à assurer l'utilisation la plus effective des ressources humaines et à éviter les doubles emplois ou chevauchements éventuels. Le Comité de gestion de l'assistance technique a joué un rôle utile en tant que cadre permettant des échanges de vues sur différents aspects de l'assistance technique.

ANNEXE I

MISSIONS EFFECTUÉES PAR L'ACT EN 2002

Harare	Centre de référence, 14-18 janvier
Sainte-Lucie	Séminaire régional sur les obstacles techniques au commerce, 18-21 février
Tallinn	Séminaire sous-régional sur les mesures SPS, 5-7 mars
Doha	Séminaire régional sur les ADPIC, 28-30 avril
Vienne	Groupe de travail interinstitutions sur l'évaluation, 19-20 juin
Pretoria	Séminaire régional sur le règlement des différends, 24-27 juin
Windhoek	Séminaire régional sur le commerce et l'environnement, 8-11 juillet
Casablanca	Cours régional de politique commerciale, 24-27 septembre
Nairobi	Cours régional de politique commerciale, 25 septembre-4 octobre
Nairobi	Cours régional de politique commerciale, 30 septembre-4 octobre
Vienne	Séminaire d'économie appliquée, 14-18 octobre
Maurice	Séminaire régional sur la politique de la concurrence, 13-15 novembre
Sainte-Lucie	Séminaire régional sur la BDI, 24 novembre-1 ^{er} décembre
Suva	Séminaire régional sur le module de travail pour les négociateurs, 10-13 décembre
Kuala Lumpur	Séminaire régional sur le module de travail pour les négociateurs, 17-20 décembre
