

Plan stratégique pour 2019-2022

*Ouvrir de nouvelles voies pour les pays les moins avancés
dans le commerce mondial et régional*



Table des matières

AVANT-PROPOS	1
Comment faire en sorte que les pays les moins avancés soient mieux positionnés dans l'économie mondiale	1
Plan stratégique du CIR pour 2019-2022 – aperçu	2
1. CONTEXTE ET DÉFIS	3
1.1 Évolution du contexte mondial: difficultés et possibilités pour les PMA	3
Figure 1: Illustration des valeurs uniques du CIR dans le soutien au commerce des PMA en faveur des ODD	5
2. PLAN STRATÉGIQUE POUR 2019-2022	7
2.1 Faire fond sur les acquis du CIR	7
Figure 2: Évolution du CIR, de la phase un à la phase deux	8
2.2 Notre vision, notre mission et nos buts	8
2.3 Objectifs et priorités	9
2.4 Priorités transversales	11
Figure 3: Théorie du changement du CIR	12
2.5 Indicateurs de réussite pour 2022	14
2.6 Notre théorie du changement	14
3. COMMENT ALLONS NOUS ATTEINDRE LES RÉSULTATS?	17
3.1 Nos principes opérationnels	17
3.2 Exécution et gestion du programme	18
3.3 Communication et sensibilisation	19
3.4 S&E et responsabilité	19
4. RESSOURCES POUR LA MISE EN ŒUVRE	20
Tableau 1. Budget pour le Plan stratégique du CIR (objectif de 150 millions de dollars EU)	21
Figure 4: Augmentation en pourcentage des engagements par rapport aux fonds reçus des donateurs	22
Figure 5: Répartition régionale	22
5. AU DELÀ DE 2022	23
ANNEXE 1: Chaîne de résultats du CIR (2019-2022)	25
ANNEXE 2: Quelques résultats du CIR d'ici 2022	26





Le CIR fait un travail vital et a un impact réel sur le terrain. Mais bien sûr, il reste encore beaucoup de travail à faire. Nous sommes reconnaissants aux partenaires du CIR pour leur ferme engagement dans les efforts que nous déployons pour faire avancer les travaux dans ce sens, tels qu'ils sont énoncés dans le nouveau Plan stratégique. Ensemble, nous pouvons faire en sorte que le CIR continue à être efficace pour les PMA.»

Roberto Azevêdo, Directeur général, Organisation mondiale du commerce



Avant-propos



Le CIR a fait un parcours remarquable au cours de la dernière décennie. Nous avons soutenu l'appropriation nationale qui est essentielle pour que les PMA puissent parvenir à développer un commerce durable. Nous devons redoubler d'efforts pour rendre les PMA plus compétitifs.»

Ratnakar Adhikari, Directeur exécutif, Secrétariat exécutif du CIR

COMMENT FAIRE EN SORTE QUE LES PAYS LES MOINS AVANCÉS SOIENT MIEUX POSITIONNÉS DANS L'ÉCONOMIE MONDIALE

Le Plan stratégique du Cadre intégré renforcé (CIR) pour 2019-2022 a été conçu de manière à être étroitement aligné sur la mise en œuvre de l'Agenda 2030 pour le développement durable et les 17 Objectifs mondiaux, également appelés "Objectifs de développement durable (ODD)". Dans ce contexte, le CIR est spécifiquement mentionné dans l'ODD 8.a (Aide pour le commerce en faveur du travail décent et de la croissance économique) et contribue à plusieurs autres ODD.

Le programme du CIR a débuté en 2008 dans le but d'aider les pays les moins avancés (PMA) à utiliser le commerce comme un moteur de croissance, de développement durable et de réduction de la pauvreté. Au cours des dix dernières années, le CIR a aidé les pays les plus pauvres à renforcer l'environnement politique pour le commerce, à permettre l'exportation vers de nouveaux marchés non exploités et à faire en sorte que les marchandises et les services traversent facilement les frontières.

Dans l'environnement commercial complexe d'aujourd'hui, le CIR est plus que jamais nécessaire. L'amélioration des perspectives économiques des PMA reste un défi majeur à l'échelle mondiale. Grâce aux analyses diagnostiques critiques, au soutien aux institutions et aux politiques, au développement des capacités et au renforcement des mécanismes de coordination, le CIR a aidé les gouvernements à élaborer des programmes commerciaux nationaux adaptés. Ces programmes soutiennent les producteurs, forment des fonctionnaires à l'élaboration et à la mise en œuvre des programmes nationaux pour le commerce et renforcent les capacités des petites entreprises, dont bon nombre sont détenues par des femmes.

Les objectifs primordiaux du CIR sont restés constants, mais nos modes de fonctionnement ont évolué en fonction des possibilités et des défis pour mieux positionner les PMA dans l'économie mondiale. Nous sommes fiers de nos réalisations tout en étant conscients de devoir en faire plus. Les PMA continuent de lutter pour être compétitifs sur les marchés mondiaux. Avec l'aggravation des tensions mondiales et l'apparition de menaces pour les systèmes commerciaux, les PMA comptent parmi les plus vulnérables.

Le Plan stratégique quadriennal du CIR tient compte de ces données. Nous devons accentuer nos efforts pour rendre les secteurs de production plus compétitifs et plus résistants en Afrique, en Asie, en Amérique et dans le Pacifique. Le dernier Plan stratégique à moyen terme (2016-2018) a exploré cette question en détail; le nouveau Plan stratégique (2019-2022) approfondit cette approche à mesure que le CIR utilise ses connaissances, ses ressources et ses partenariats pour aider les pays à relever

les défis les plus difficiles liés au commerce en vue de mettre fin à la pauvreté et d'instaurer une prospérité partagée – et ce, de manière durable. Le CIR est déterminé à produire ses résultats conformément au Cadre d'optimisation des ressources.

Le passage de la troisième à la quatrième révolution industrielle et les technologies numériques et automatisées qui y sont associées, ainsi que le rôle de chef de file que commence à jouer le secteur privé, ouvrent la voie à des développements sans précédent dans l'économie mondiale. Les Objectifs mondiaux fournissent un cadre crucial pour l'action collective et le CIR est le seul programme à être spécifiquement mentionné dans l'ODD 8 en tant que mécanisme clé pour acheminer des ressources vers les PMA.

Compte tenu de l'évolution rapide de l'environnement commercial mondial actuel, le CIR tirera le meilleur parti des réseaux nationaux pour accélérer les efforts, intensifier la collaboration et stimuler les investissements pour le commerce. Nous mettrons davantage l'accent sur l'égalité des sexes, l'autonomisation économique des femmes, les micros, petites et moyennes entreprises (MPME), l'emploi des jeunes et les pays fragiles et touchés par des conflits. Nous intensifierons les investissements dans la facilitation du commerce des marchandises et services, les chaînes de valeur régionales et mondiales, la technologie et l'innovation, et la promotion des investissements. Grâce à nos études diagnostiques sur l'intégration du commerce (EDIC), nous approfondirons notre compréhension collective des contraintes et des possibilités internes et externes, et nous aiderons les PMA à élaborer leurs propres stratégies pour poursuivre une croissance axée sur les exportations qui soit plus inclusive.

Trouver des solutions commerciales durables susceptibles d'appuyer le développement économique des PMA exige des efforts concertés de la part d'un large éventail de personnes. Le CIR excelle dans ce type de collaboration. Nous sommes profondément reconnaissants envers nos partenaires des PMA et nos organisations partenaires, notamment le Fonds monétaire international (FMI), le Centre du commerce international (ITC), la Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement (CNUCED), le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI), le Groupe de la Banque mondiale (Banque mondiale), l'Organisation mondiale du commerce (OMC) et l'Organisation mondiale du tourisme (OMT), ainsi qu'envers ceux qui nous soutiennent et nos partenaires de financement, qui rendent possibles nos importants travaux.

Vision

Commerce inclusif pour de meilleures conditions de vie

Mission

Doter les PMA des moyens nécessaires pour utiliser le commerce et l'investissement afin de s'intégrer au commerce mondial dans l'intérêt du développement durable et de la lutte contre la pauvreté

But n° 1

Améliorer l'environnement commercial propice à une croissance inclusive et durable des PMA

Objectif n° 1

Améliorer les cadres politiques et réglementaires reposant sur des données probantes pour le commerce et l'investissement

Objectif n° 2

Renforcer la coordination des institutions pour le développement du commerce et l'investissement

Objectif n° 3

Renforcer les capacités en matière de formulation et de mise en œuvre des politiques

But n° 2

Accroissement des exportations et de l'accès aux marchés internationaux

Objectif n° 4

Accroître la participation des pays du CIR aux chaînes de valeur stratégiques pour une connectivité accrue aux marchés

Objectif n° 5

Améliorer l'utilisation de la technologie dans la production et les services pour certaines chaînes de valeur

Objectif n° 6

Aider les pays du CIR à mobiliser des investissements supplémentaires en faveur de la capacité de production

1. Contexte et défis

1.1 ÉVOLUTION DU CONTEXTE MONDIAL: DIFFICULTÉS ET POSSIBILITÉS POUR LES PMA

Économie mondiale fragile: Les flux d'échanges mondiaux de marchandises et de services affichent une tendance positive. Le volume du commerce des marchandises a augmenté de 4,7% en 2017, sa plus forte hausse depuis 2011, et il devrait connaître une croissance de 4,0% en 2019¹. Toutefois, cette reprise reste fragile car divers risques pourraient compromettre les acquis récents. Le protectionnisme, les tensions géopolitiques, les changements technologiques et les aléas climatiques ne sont que quelques uns des risques qui remettent en question l'évolution de l'économie mondiale.

La croissance économique dans les PMA, qui s'élevait à 5% en moyenne en 2017 pour l'ensemble du groupe, ne profite toujours pas aux pays qui dépendent des matières premières et des produits de base. Les prévisions de croissance pour 2019, qui s'établissent en moyenne à 5,5%², demeurent bien en deçà des 7% visés dans l'ODD 8.1. On estime qu'un investissement supplémentaire de 24 milliards de dollars par an est nécessaire pour parvenir à une croissance annuelle moyenne du PIB de 7% entre 2016 et 2020³.

L'escalade des tensions commerciales et l'évolution incertaine de la croissance et du commerce dans le monde ainsi que la baisse de la consommation sur bon nombre des marchés développés risquent de freiner la poursuite de la dynamique positive. Les PMA doivent diversifier davantage leurs exportations et chercher de plus en plus à accroître leur présence sur les marchés nationaux et régionaux des pays en développement pour trouver des perspectives de croissance et des débouchés commerciaux.

Le multilatéralisme permet des avancées, mais un effort collectif est nécessaire pour le renforcer: Bien que l'Accord de l'OMC sur la facilitation des échanges marque un tournant dans les efforts déployés au niveau multilatéral pour réduire les coûts du commerce, l'incertitude demeure quant à la poursuite des efforts, notamment en ce qui concerne les mesures visant les échanges de marchandises et de services appliquées à l'intérieur des frontières. Alors que les négociations à l'OMC se poursuivent parallèlement à celles menées aux niveaux régional et continental, les capacités de négociation et les ressources institutionnelles limitées des PMA restent sollicitées.

Des marchés régionaux et des chaînes de valeur régionales apparaissent, mais les coûts du commerce sont élevés: Grâce à une meilleure intégration du commerce régional et continental en Asie et en Afrique, les marchés régionaux deviennent des destinations importantes pour les exportations de marchandises et de services des PMA, et les réseaux de production régionaux se développent. De plus, les échanges de services touristiques et d'autres services commerciaux, dont les services financiers et d'autres secteurs de haute technologie très dynamiques, effectués par les PMA augmentent. Outre le dividende démographique attendu dans les PMA, cela ouvre des marchés de niche potentiels et donne la possibilité de mieux s'intégrer dans les chaînes de valeur régionales et mondiales.

Malheureusement, dans les PMA, la mise en œuvre de ces changements est ralentie par le niveau élevé des coûts du commerce, y compris ceux induits par les différences de réglementation et le caractère inadapté des infrastructures matérielles et numériques.

Les coûts élevés du commerce et le manque de capacités institutionnelles, notamment d'infrastructures nationales de qualité, continuent d'empêcher les PMA de tirer profit des marchés régionaux et de participer aux chaînes de valeur régionales. Cela nécessite donc que les PMA, les partenaires de développement et le secteur privé intensifient leurs efforts aux niveaux national et régional pour investir dans les infrastructures commerciales, le développement des compétences, la réforme de la réglementation, le soutien institutionnel, l'accès au financement et la facilitation des échanges, entre autres. Ces besoins sont d'autant plus importants que les ressources destinées à l'investissement dans le commerce des PMA diminuent⁴.

Les flux d'investissement étranger direct (IED) et d'Aide pour le commerce destinés aux PMA: Alors qu'il est plus urgent que jamais d'investir pour stimuler le commerce des PMA, les flux d'IED destinés à ces pays ont chuté de 17,1% en 2017⁵. Presque deux tiers des flux d'IED destinés aux PMA ont été reçus par seulement cinq pays, à savoir le Bangladesh, le Cambodge, l'Éthiopie, le Mozambique et le Myanmar⁶. En outre, malgré certaines fluctuations des flux d'Aide pour le commerce vers les PMA au cours des dernières années, la part relative des PMA dans les flux d'Aide pour le commerce est restée globalement stable.

1 Examen statistique 2018 de l'OMC, page 28.

2 Situation et perspectives de l'économie mondiale 2018, page 8.

3 State of Least Developed Countries 2017, p. 20.

4 Les infrastructures nationales de qualité englobent les infrastructures de normalisation, d'essai, de mesure, de certification et d'accréditation.

5 Rapport sur l'investissement dans le monde 2018, page 66.

6 Rapport sur l'investissement dans le monde 2018, page 66.

Compte tenu de ce qui précède, il est encore plus important d'aider les PMA à revoir leur réglementation sur la promotion de l'investissement et à mobiliser davantage de ressources intérieures. Cela peut se faire en aidant le secteur privé et en particulier les MPME à prospérer et en donnant aux acteurs économiques, notamment aux femmes et aux jeunes, les moyens de participer plus efficacement aux activités économiques.

La quatrième révolution industrielle et les nouvelles pratiques commerciales: Alors que la technologie reste le moteur de la transition de la troisième à la quatrième révolution industrielle, l'importance accordée aux compétences et à l'innovation n'a jamais été aussi grande, ce qui représente à la fois des possibilités et des défis pour les PMA. Des travaux analytiques visant à définir les avantages comparatifs dynamiques des PMA dans l'économie numérique, suivis de politiques destinées à promouvoir le développement et l'amélioration des compétences, l'adoption des technologies et l'innovation, doivent être au cœur de toute stratégie de développement axée sur le commerce.

Comblant les lacunes des PMA en matière de compétences et de technologie est certes essentiel pour stimuler la productivité, renforcer la capacité de production, exercer des activités à plus forte valeur ajoutée et promouvoir le changement structurel à plus long terme, mais cela jette aussi des bases qui, associées à l'infrastructure numérique, permettent d'exploiter les nouvelles possibilités offertes par le commerce électronique et le commerce numérique.

Vulnérabilité des PMA sur la voie de la réalisation des ODD et de la mise en œuvre du Programme d'action d'Istanbul:

Bien que le commerce soit désormais pleinement reconnu comme un outil essentiel dans le programme d'action mondial en faveur du développement que constitue l'Agenda 2030 pour le développement durable (et, pour les PMA, dans le Programme d'action d'Istanbul et dans le Programme d'action d'Addis Abeba), les résultats réels en matière de commerce sont loin des objectifs fixés. Ceux-ci incluent le reclassement des PMA et le doublement de la part des PMA dans les exportations mondiales d'ici à 2020. De nombreux PMA sont en passe de changer de catégorie, mais la transition ne se fait pas sans heurt et ces pays restent économiquement très vulnérables. Il est donc essentiel de contribuer à la mise en place de capacités institutionnelles durables susceptibles de promouvoir la résilience.

Bien qu'elle comporte des risques, cette évolution du contexte offre aux PMA de nouvelles possibilités importantes de sortir de la pauvreté et de parvenir à un développement durable. Le CIR s'attachera tout particulièrement à aider les PMA à mobiliser des ressources supplémentaires, à améliorer la productivité et à diversifier les exportations, y compris grâce à l'utilisation de technologies améliorées. Nous contribuerons également à donner aux parties prenantes locales, en particulier aux MPME, aux femmes et aux jeunes, les moyens de participer efficacement à l'économie. Pour ce faire, le CIR doit capitaliser sur sa valeur unique de partenariat mondial, son mandat mondial, l'appropriation nationale, les structures de coordination dans les pays et son rôle de tremplin pour l'optimisation des ressources, tout en s'appuyant sur les enseignements tirés au fil du temps.

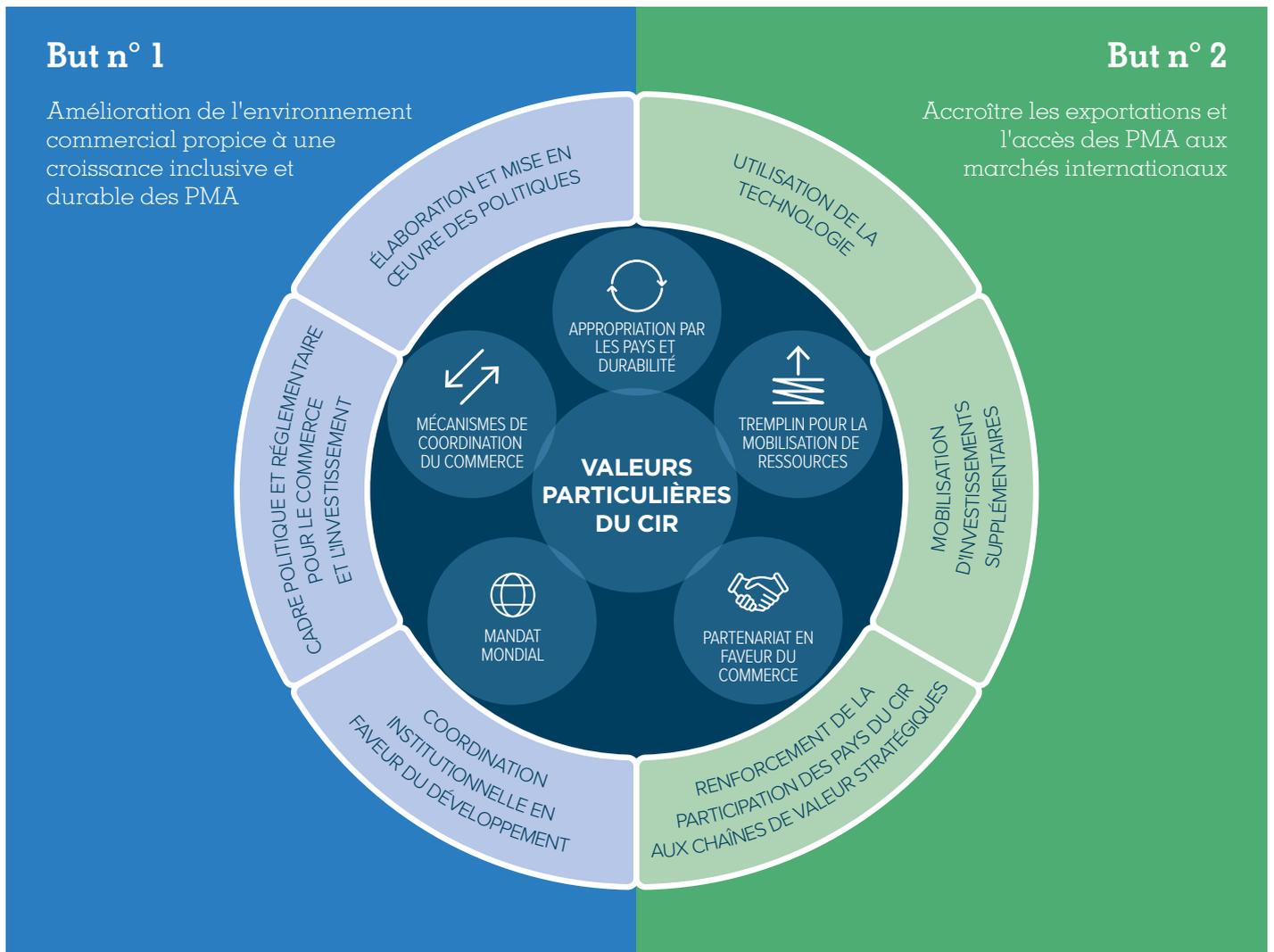
VALEUR UNIQUE DU CIR ET ENSEIGNEMENTS TIRÉS DE L'EXPÉRIENCE

Fort de l'expérience tirée de ses opérations depuis le lancement du programme en 2008, le CIR a développé une valeur unique, qui réside dans les cinq caractéristiques décrites ci après, ainsi que dans les enseignements clés complémentaires sous tendant le Plan stratégique pour 2019-2022.

1.1.1 Valeurs uniques

- **Mécanismes et processus au niveau national** qui associent les parties prenantes et favorisent l'intégration du commerce, le dialogue sur les politiques commerciales et la mise en œuvre de l'Aide pour le commerce et la coordination des efforts. Ces mécanismes ont aidé le CIR à renforcer son influence politique et à réunir des personnes influentes en vue de relever les principaux défis auxquels sont confrontés les PMA et de promouvoir l'apprentissage par les pairs. Cela a été bénéfique pour les bailleurs de fonds et les partenaires en termes de coordination et de facilitation de la mise en œuvre de leurs programmes d'Aide pour le commerce.
- **Programmes d'action mondiaux** pour offrir aux PMA un soutien ciblé. Le CIR est spécifiquement mentionné dans l'ODD 8.a et est au cœur de l'ODD 17 (Partenariats pour la réalisation des objectifs). Les travaux du CIR font partie intégrante des efforts déployés pour atteindre bon nombre des ODD, comme le montre la figure 1.
- **Approche de partenariat unique**, qui rassemble les ressources des partenaires de financement, l'expertise technique des organisations internationales et des partenaires de développement, et les capacités d'impulsion des PMA, et qui fournit ainsi une plate forme mondiale pour trouver des solutions collectives et mutuelles aux principaux défis en matière de développement du commerce auxquels les PMA sont confrontés.
- **Appropriation par les pays** et approche holistique du soutien pour des résultats durables et concrets: Le CIR, qui est axé sur la demande et qui respecte le principe d'appropriation par le pays, réunit les acteurs clés dans les pays tout au long du cycle de programmation, de la conception et la mise en œuvre au suivi et à l'évaluation, afin de garantir que les résultats soient durables et aient des répercussions positives.
- **Tremplin pour l'optimisation des ressources:** Grâce aux processus d'établissement des priorités fondés sur des éléments probants en concertation avec les pays, qui sont associés à une meilleure capacité des ministères du commerce à mobiliser des ressources, le CIR a un immense potentiel pour mobiliser des ressources au niveau national auprès des trésors publics, des partenaires de développement et du secteur privé. Cela transparait également dans le fait que la mobilisation des ressources a désormais lieu en amont de la conception et de la mise en œuvre de tous les projets du CIR.

FIGURE 1: ILLUSTRATION DES VALEURS UNIQUES DU CIR DANS LE SOUTIEN AU COMMERCE DES PMA EN FAVEUR DES ODD



Contributions du CIR aux ODD



Le CIR aide les PMA à se doter de programmes commerciaux en faveur des populations pauvres et à mobiliser des ressources pour leur mise en œuvre.



Le CIR, en aidant les PMA à accroître la productivité agricole et à améliorer les liens intersectoriels, contribue à cet objectif.



En privilégiant l'émancipation économique des femmes dans le cadre de ses interventions, le CIR promeut l'égalité des sexes.



Le CIR donne aux entrepreneurs et aux MPME les moyens de créer des emplois bien rémunérés et de stimuler la croissance économique



Le CIR aide les PMA à identifier les problèmes en matière d'infrastructure et d'industrialisation et encourage l'utilisation de la technologie dans la production et les services.



La durabilité environnementale et sociale est au cœur de chaque projet du CIR.



En tant que partenariat trilatéral égalitaire entre les PMA, les partenaires de financement du CIR et les organisations partenaires du CIR, le CIR incarne pleinement l'esprit de l'ODD 17.



1.1.2 Enseignements tirés

Les enseignements tirés des interventions du CIR jusqu'à présent montrent que le CIR maximise sa **valeur unique** lorsqu'il agit en tant que:

- courtier de connaissances en matière de développement du commerce et de réformes;
- plate forme institutionnelle efficace pour le dialogue sur les politiques, la cohérence des politiques et l'innovation en matière de politiques liées au commerce et au développement; et
- tremplin pour la réalisation d'investissements catalyseurs dans les secteurs prometteurs aux fins d'un développement durable tiré par le commerce.

Parmi les autres enseignements tirés des interventions menées par le CIR ces dix dernières années qui sous tendent le Plan stratégique pour 2019-2022, on peut mentionner les suivants:

Les structures dédiées à la mise en œuvre du CIR sont plus efficaces lorsqu'elles sont intégrées aux mécanismes nationaux existants et aux acteurs des secteurs concernés autres que les ministères du commerce. On obtient des gains d'efficacité lorsque ces structures permettent une plus grande participation des principaux acteurs économiques, qui incluent divers acteurs du secteur privé tels que les MPME, la société civile, les femmes et les jeunes.

L'intégration des priorités commerciales dans les plans nationaux de développement montre aux principaux responsables politiques et aux principales autorités le rôle essentiel que le commerce peut jouer dans le développement durable des PMA. Cela sera encore renforcé par l'intégration du commerce dans les politiques et programmes sectoriels.

Les compétences nationales requises pour traiter les questions commerciales complexes et s'adapter à un environnement commercial qui évolue rapidement sont longues à acquérir. L'intégration de nouveaux aspects du commerce inclusif, tels que les considérations liées à l'égalité hommes femmes, l'environnement, le commerce électronique et la promotion de l'investissement, peut être lente et s'appuyer sur moins de données d'expérience ou d'éléments d'appréciation.

La sensibilisation et la communication sont essentielles pour mieux faire reconnaître au sein de la communauté du commerce et du développement les nombreuses réalisations du CIR à ce jour et pour montrer la véritable valeur du programme. Bien qu'il faille du temps pour que les résultats et les impacts se concrétisent, une stratégie actualisée de communication à l'échelle mondiale est mise en œuvre et nous reconnaissons qu'il y a encore du travail à faire pour optimiser les efforts de sensibilisation fournis au niveau mondial et dans les pays.

La mobilisation des ressources, tant financières que techniques, est un objectif que le CIR a atteint avec des degrés divers de réussite. L'expérience montre que l'effet catalyseur important que pourraient avoir les investissements du CIR reste largement inexploité. Alors que la phase deux du CIR progresse et en vue d'obtenir des résultats plus concrets et plus durables, le CIR s'emploie à accroître ses ressources financières et à aider les PMA à mobiliser plus efficacement des ressources additionnelles auprès des gouvernements, des donateurs bilatéraux et du secteur privé tant au niveau national qu'au niveau mondial.

2.

Plan Stratégique pour 2019-2022



Le CIR est le seul mécanisme multilatéral d'Aide pour le commerce axé uniquement sur les PMA. Il offre une occasion unique de mettre au point de nouvelles politiques et stratégies commerciales lorsque cela est le plus nécessaire. C'est pourquoi la Norvège continue d'être une fervente partisane du CIR et c'est pourquoi nous encourageons vivement les autres à coopérer de toutes les manières possibles.»

Nikolai Astrup, Ministre du développement international, Norvège

2.1 FAIRE FOND SUR LES ACQUIS DU CIR

Depuis son lancement, le CIR est un partenariat mondial d'Aide pour le commerce en action pour les PMA. La phase un du Programme a été lancée en 2008 et est devenue opérationnelle en 2010. Le Programme-cadre pour la phase deux du CIR et le Plan stratégique à moyen terme (2016-2018) constituent les fondements du Plan stratégique à moyen terme 2019-2022.

Au cours des dix dernières années, nous avons, avec nos partenaires, aidé les PMA à mener des travaux d'analyse diagnostique approfondis dans le but d'identifier et d'intégrer les priorités commerciales pour le développement national ainsi que de renforcer les capacités institutionnelles et productives liées au commerce. **Les résultats les plus clairs à cet égard** sont:

- les stratégies commerciales de qualité élaborées et intégrées dans les plans nationaux de développement;
- l'amélioration des capacités techniques et fiduciaires des ministères responsables du commerce; et
- le renforcement du dialogue mené par les ministères de tutelle, le secteur privé et d'autres acteurs non étatiques pour examiner les politiques liées au commerce et les programmes d'Aide pour le commerce.

Plus important encore, en aidant les PMA à mener leurs propres programmes de développement du commerce, le CIR contribue à renforcer la volonté politique, la confiance des parties prenantes locales et les engagements forts en faveur du commerce. Les investissements de démarrage faits par le CIR ont créé des tremplins dans les principaux secteurs exportateurs des PMA pour aider les acteurs locaux à conserver l'élan acquis et à amplifier les résultats des premières interventions du CIR.

Les résultats et l'impact des interventions du CIR sur le terrain ont été consignés dans des rapports annuels (<https://www.enhancedif.org/fr/results>) et confirmés par les évaluations du programme réalisées à mi parcours et à la fin de la phase un, ainsi que par des exercices de suivi et d'évaluation dans les pays. Ces résultats sont essentiels pour le développement du commerce dans les PMA et constituent une base solide pour que le CIR puisse poursuivre sa vision et sa mission. Néanmoins, comme indiqué dans la section 1.1 ci dessus, les voies du changement dans le domaine du commerce empruntées par les PMA pour parvenir à un développement durable et inclusif, conformément aux ODD, restent difficiles et incertaines. Les PMA doivent **trouver de nouvelles voies** pour mieux s'intégrer dans le commerce régional, faire participer les acteurs de base, en particulier les femmes, les jeunes et les PME, à leur trajectoire de développement commercial, et mobiliser des ressources pour investir davantage dans l'avenir afin de suivre les évolutions industrielles et technologiques.

Ainsi, le CIR est aujourd'hui plus pertinent que jamais. Tout en continuant de faire fond sur la dynamique actuelle et les résultats concrets obtenus et de tirer parti de la valeur particulière du CIR évoquée plus haut, nous avons précisé les objectifs du CIR, réorienté les priorités stratégiques, forgé des partenariats novateurs et rationalisé les mécanismes de mise en œuvre pour faire en sorte que le programme apporte une réponse rapide, flexible et efficace aux besoins des PMA. Cette approche contribuera à ouvrir, pour les PMA, de nouvelles voies vers un commerce durable et inclusif et contribuera à la réalisation des ODD.

2.2 NOTRE VISION, NOTRE MISSION ET NOS BUTS



La vision du CIR, à savoir «**un commerce inclusif pour de meilleures conditions de vie**» reflète l'engagement du CIR en faveur de la réalisation des ODD.

La mission du CIR est de faire en sorte que «**les PMA soient en mesure d'utiliser le commerce et l'investissement pour s'intégrer dans le commerce mondial aux fins du développement durable et de la réduction de la pauvreté**».

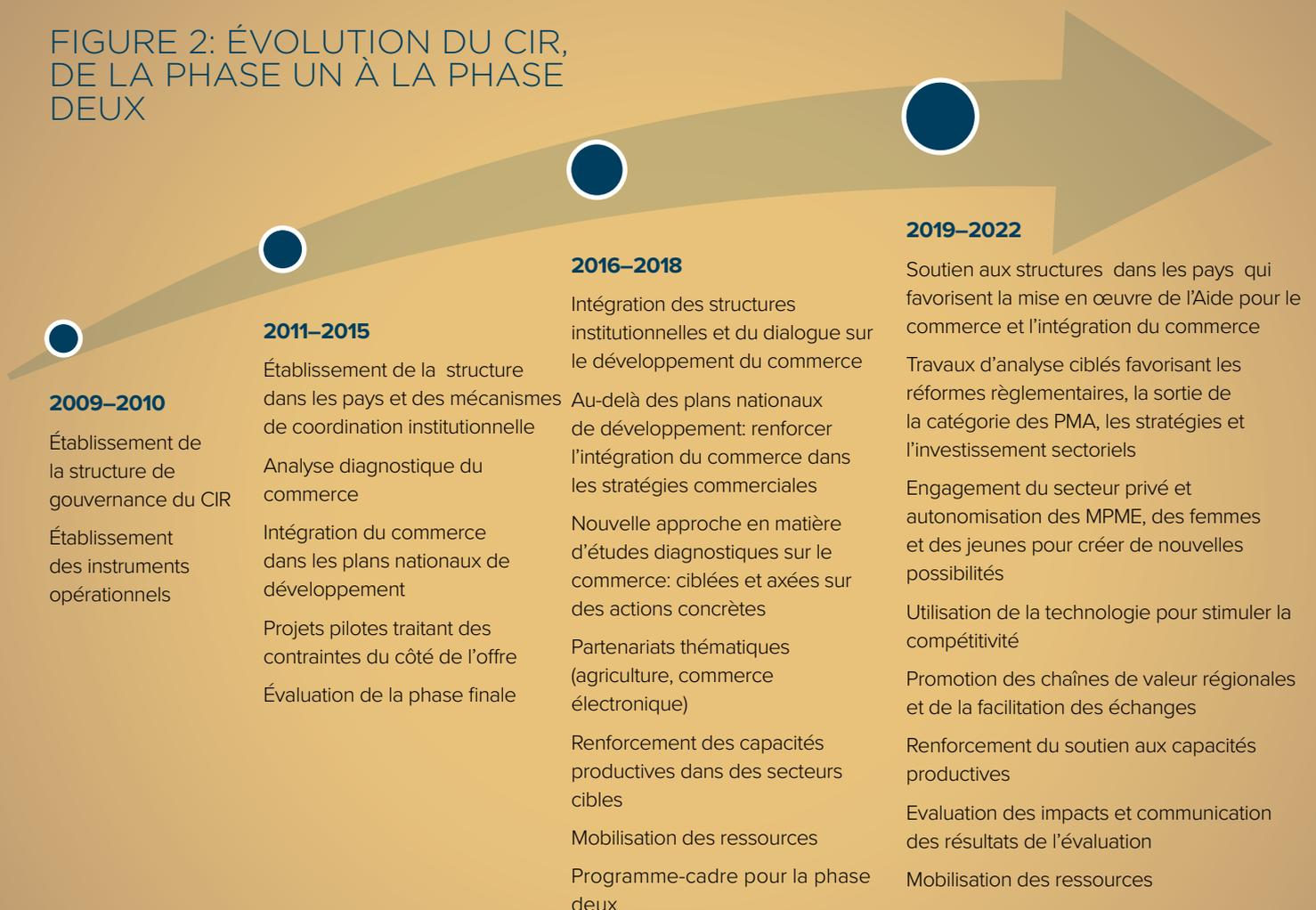


Cela répond à la demande de la communauté internationale, qui souhaite que le CIR joue un rôle essentiel dans la mobilisation et la fourniture du soutien au titre de l'Aide pour le commerce en faveur du travail décent et de la croissance économique pour les PMA, conformément à l'ODD 8.a.

Pour mener à bien la mission, le CIR contribuera à la réalisation des buts suivants:

- **But n° 1: améliorer l'environnement commercial propice à une croissance inclusive et durable des PMA.**
- **But n° 2: accroître les exportations et l'accès des PMA aux marchés internationaux.**

FIGURE 2: ÉVOLUTION DU CIR, DE LA PHASE UN À LA PHASE DEUX



2.3 OBJECTIFS ET PRIORITÉS

Pour atteindre les deux buts mentionnés ci dessus, le CIR se concentrera sur la réalisation des **objectifs et priorités**:

POUR LE BUT N° 1

2.3.1 Objectif n° 1: Améliorer les cadres politiques et réglementaires reposant sur des données probantes pour le commerce et l'investissement

Les priorités du CIR pour réaliser l'objectif n° 1 sont les suivantes:

- Soutenir la mise en œuvre des composantes commerciales dans les plans nationaux de développement et, le cas échéant, consolider l'intégration du commerce au niveau institutionnel.
- Aider les PMA à entreprendre des études diagnostiques, en plus des traditionnelles études diagnostiques sur l'intégration du commerce (EDIC) et mises à jour de celles-ci, à élaborer des stratégies sectorielles, en particulier pour les secteurs des services, de l'agriculture et des industries manufacturières et, grâce aux travaux que nous menons au niveau régional, à évaluer et, si nécessaire, à appuyer des études diagnostiques régionales.
- Au delà du soutien apporté aux PMA pour actualiser leurs politiques commerciales afin de prendre en considération de nouvelles dynamiques, comme le commerce électronique, nous soutiendrons les réformes réglementaires, le cas échéant, et nous suivrons la mise en œuvre des politiques commerciales qui sont inclusives et créent des possibilités tant pour les femmes que pour les jeunes, et qui permettent aux MPME de s'intégrer dans le commerce mondial.

En 2017, 37 pays avaient intégré le commerce dans leurs plans nationaux de développement, reconnaissant ainsi le commerce comme un pilier important du développement. Cela ouvre la voie à une intégration plus poussée du commerce dans les stratégies sectorielles. Par exemple, au Cambodge et au Malawi, des approches sectorielles du commerce ont été adoptées, fournissant une plate forme pour canaliser les ressources vers les priorités commerciales nationales.

2.3.2 Objectif n° 2: Renforcer la capacité institutionnelle et la coordination pour le développement du commerce et l'investissement

Les priorités du CIR pour réaliser l'objectif n° 2 sont les suivantes:

- Continuer à renforcer les fonctions de politique commerciale et de coordination des ministères du commerce, notamment par l'intégration des unités nationales de mise en œuvre du CIR (UNMO), des consultations public privé et des dialogues entre le gouvernement et les donateurs sur les structures et mécanismes gouvernementaux principaux.
- Mettre l'accent sur la consolidation et le renforcement des mécanismes nationaux existants qui facilitent la coordination intergouvernementale et attirent une participation large et de haut niveau, y compris le secteur privé, les MPME et des représentants des groupes de femmes, pour mener des consultations sur les questions liées au commerce.
- Aider les PMA à mobiliser des investissements, y compris des financements mixtes, grâce à des initiatives ciblées de

renforcement des capacités et à une réorientation axée sur l'investissement pour le commerce et non simplement sur l'Aide pour le commerce.

- Personnaliser le renforcement des capacités institutionnelles en ce qui concerne les pays fragiles et en proie à des conflits afin de s'assurer que les infrastructures de base soient mises en place pour soutenir le commerce et le développement.
- Axer le soutien sur les PMA sur le point de sortir de cette catégorie afin d'assurer une transition harmonieuse et une durabilité institutionnelle.

En 2017, les ministères du commerce de plus de 15 pays ont montré qu'ils avaient la capacité d'élaborer et de mener des programmes de développement du commerce. Trente sept pays ont mis en place des mécanismes de coordination public privé efficaces et de qualité, ce qui a permis d'améliorer la coopération du gouvernement avec le secteur privé et d'établir des partenariats fructueux. Par exemple, un mémorandum d'accord a été signé entre le gouvernement guinéen et une société privée malienne pour exporter des mangues vers l'Europe en utilisant l'aéroport de Guinée.

2.3.3 Objectif n° 3: Renforcer les capacités en matière de formulation et la mise en œuvre des politiques

Les priorités du CIR pour réaliser l'objectif n° 3 sont les suivantes:

- Renforcer l'expertise locale en vue de faire face à des questions commerciales complexes et à un environnement commercial en évolution rapide en mettant en place de façon proactive des activités de formation et de renforcement des activités et en associant instituts de recherche, universités, associations sectorielles, MPME, groupes de femmes et autres parties prenantes.
- Élargir et renforcer la collaboration avec les partenaires pertinents au delà des organisations participantes du CIR (tels que l'Alliance mondiale pour la facilitation des échanges, les communautés économiques régionales, les organisations régionales et internationales à but non lucratif, etc.) afin de promouvoir l'expertise et l'élaboration et la mise en œuvre d'activités de recherche et de réforme en faveur de l'intégration régionale, les arrangements en matière de facilitation des échanges et des réformes du secteur des services, entre autres.

Vingt-six pays ont activement associé leurs parties prenantes dans des activités de renforcement des capacités, ce qui a permis d'accroître les connaissances et la participation aux réformes de politique. Par exemple, les gouvernements de la Gambie, du Laos, du Malawi et du Myanmar ont créé des portails commerciaux pour le partage de renseignements sur leurs programmes nationaux pour le commerce.

2.3.4 Objectif n°4: Améliorer la participation des pays du CIR aux chaînes de valeur stratégiques pour une connectivité accrue aux marchés

Les priorités du CIR pour réaliser l'objectif n° 4 sont les suivantes:

- Aider les MPME à mieux comprendre les possibilités que les chaînes de valeur offrent et à renforcer leurs compétences pour y participer efficacement et tirer parti des avantages.
- Familiariser les producteurs et les négociants des PMA avec les possibilités commerciales internationales et régionales et les aider à acquérir les compétences nécessaires à l'instauration de connexions internationales et à l'exploitation de celles qui sont déjà établies.
- Continuer de soutenir des infrastructures de qualité dans les PMA en collaboration avec l'ONUDI, le Fonds pour l'application des normes et le développement du commerce, la Banque mondiale et d'autres programmes régionaux.
- Aider les MPME à respecter les normes à l'exportation, à obtenir des certifications de produit et de qualification, et à appliquer de bonnes pratiques agricoles, de fabrication et de prestation de services.

Au Cambodge, le CIR, en partenariat avec l'ITC, la Banque mondiale, l'ONUDI et le PNUD, a soutenu le développement de chaînes de valeur pour la soie, le riz, les poissons marins et le manioc, ce qui a entraîné une augmentation importante des exportations dans ces secteurs. Au Samoa, le CIR a soutenu plus de 180 villages où résident de petites productrices, ce qui leur a permis d'écouler leurs produits sur des marchés internationaux (The Body Shop par exemple) et d'obtenir plus de 200 000 dollars par an.

2.3.5 Objectif n° 5: Améliorer l'utilisation de la technologie dans la production et les services pour certaines chaînes de valeur

Les priorités du CIR pour réaliser l'objectif n° 5 sont les suivantes:

- Engager des projets pilotes en vue d'aider les PMA à utiliser la technologie pour accroître la compétitivité, stimuler la capacité productive et s'élever dans la chaîne de valeur d'une façon écologiquement durable.
- En collaboration avec la CNUCED et d'autres partenaires, continuer à soutenir les évaluations de l'état de préparation au commerce électronique, les stratégies en matière de commerce électronique, de même que la mise en place d'infrastructures incitatives pour le commerce électronique sur la base des matrices des actions prioritaires.
- Appuyer le développement des compétences pour aider les femmes, les jeunes et les MPME à se tenir au courant de l'évolution technologique et faciliter l'adoption de technologies.

Aux Comores, l'adoption d'une technologie de transformation (installation pour la distillation et le séchage de la vanille, de l'ylang-ylang et du clou de girofle) a réduit de 80% les temps de séchage et entraîné une amélioration de la qualité de 70%. Au Burkina Faso, les producteurs de mangues ont commencé à utiliser une installation de séchage moderne remplaçant le

séchage des produits sur des tables en bois et réduisant ainsi les déchets. En conséquence, les exportations de mangues ont doublé en volume et triplé en valeur et plus de 3 000 nouveaux emplois ont été créés.

2.3.6 Objectif n° 6: Aider les pays du CIR à mobiliser des investissements supplémentaires en faveur de la capacité de production

Les priorités du CIR pour réaliser l'objectif n° 6 sont les suivantes:

- Faire appel à des partenariats thématiques avec des partenaires non traditionnels pour contribuer à l'exécution du Plan stratégique, y compris les institutions spécialisées pertinentes et les commissions régionales des Nations Unies, les banques et communautés économiques régionales et sous régionales, ainsi que les organisations non gouvernementales (ONG) internationales, régionales et nationales.
- Renforcer l'approche du CIR en matière de mobilisation des ressources en aidant les PMA à mobiliser des ressources externes et nationales grâce à l'application et au suivi effectifs de la matrice des actions de l'EDIC et en améliorant le cadre visant à favoriser l'investissement du secteur privé, y compris les MPME, pour ce qui est de faire des affaires et d'investir dans des secteurs qui contribuent à la réalisation des ODD.
- Utiliser les plates formes électroniques (site web du CIR, système d'information de gestion du CIR (SIG) et pôle de connaissances du CIR) pour améliorer la communication ainsi que le partage et la présentation des renseignements. Ces systèmes améliorent également la transparence et renforcent le suivi et l'évaluation et la communication.

Quatre-vingt-treize actions ont été entreprises par les pays pour mobiliser des ressources supplémentaires: le Ministère guinéen du commerce, par exemple, s'est entretenu avec la délégation de l'Union européenne pour obtenir un financement du Programme indicatif régional basé à la Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest. De même, en Gambie, le CIR coordonne avec la Société islamique de financement du commerce le financement complémentaire des projets.

2.4 PRIORITÉS TRANSVERSALES

Dans sa quête de résultats concrets et durables, comme indiqué dans les objectifs et priorités spécifiques ci-dessus, le CIR a compris grâce à son expérience des dix dernières années qu'il devait prêter une attention particulière à un certain nombre de questions transversales, notamment l'autonomisation économique des femmes, l'emploi des jeunes et la situation des pays du CIR qui sont fragiles et touchés par des conflits. En se concentrant sur ces groupes de population et pays, les travaux menés dans le cadre du Plan stratégique pour 2019-2022 contribueront à faire en sorte que le commerce soit inclusif et offre aux groupes et aux pays des possibilités ciblées de bénéficier directement du commerce.

2.4.1 Autonomisation économique des femmes

Le CIR adoptera une approche plus ciblée de l'autonomisation économique des femmes et de l'égalité des sexes, telle qu'elle est énoncée dans l'ODD 5 (à savoir parvenir à l'égalité des sexes et autonomiser toutes les femmes et les filles). Pour y parvenir, nous avons développé un programme autonome sur les femmes et le commerce pour le CIR.

Les priorités du CIR pour l'autonomisation économique des femmes sont les suivantes:

- Intégrer la question de l'égalité hommes femmes dans les études diagnostiques, les politiques commerciales et les stratégies sectorielles en vue d'assurer une politique inclusive en matière d'égalité des sexes et un environnement réglementaire qui crée des possibilités pour les femmes.
- Renforcer notre soutien aux associations professionnelles de femmes par l'intermédiaire de projets de soutien institutionnel et de renforcement des capacités.
- Cibler le soutien aux chaînes de valeur mondiales et régionales dans les secteurs de l'agriculture, du tourisme et d'autres secteurs de services qui emploient surtout des femmes.
- Établir des partenariats avec des institutions et organismes ayant des compétences de base en matière de commerce et d'égalité hommes femmes, par exemple la Banque mondiale, la CNUCED, l'ITC, l'OMC et le PNUD, entre autres.

2.4.2 Emploi des jeunes

Le commerce et l'investissement peuvent offrir des possibilités d'emploi aux jeunes et créer un cercle vertueux dans la mesure où ils sont utilisés de manière productive en tant que facteurs contribuant à la croissance économique et qu'ils créent ainsi de meilleures possibilités de production, de consommation et d'investissement.

Les priorités du CIR pour l'emploi des jeunes sont les suivantes:

- Participer à l'investissement dans le développement des compétences des jeunes, en particulier des filles, en ce qui concerne les technologies émergentes.
- Contribuer à l'amélioration de l'environnement économique pour encourager l'esprit d'entreprise chez les jeunes en les mettant en contact avec des investisseurs potentiels, en les faisant participer à des programmes de parrainage et en les connectant aux marchés.

2.4.3 Pays du CIR en situation de conflit et de fragilité

Le CIR intervient dans de nombreux PMA en proie à des conflits et en situation de fragilité. Si le programme doit gérer correctement les risques opérationnels, il est également essentiel que, ce faisant, le CIR ne laisse aucun pays de côté. À cette fin, le Conseil du CIR a adopté une approche pour ces cas particuliers qui doit être appliquée dans le Plan stratégique pour 2019-2022.

Les priorités pour les pays du CIR en situation de conflit et de fragilité sont les suivantes:

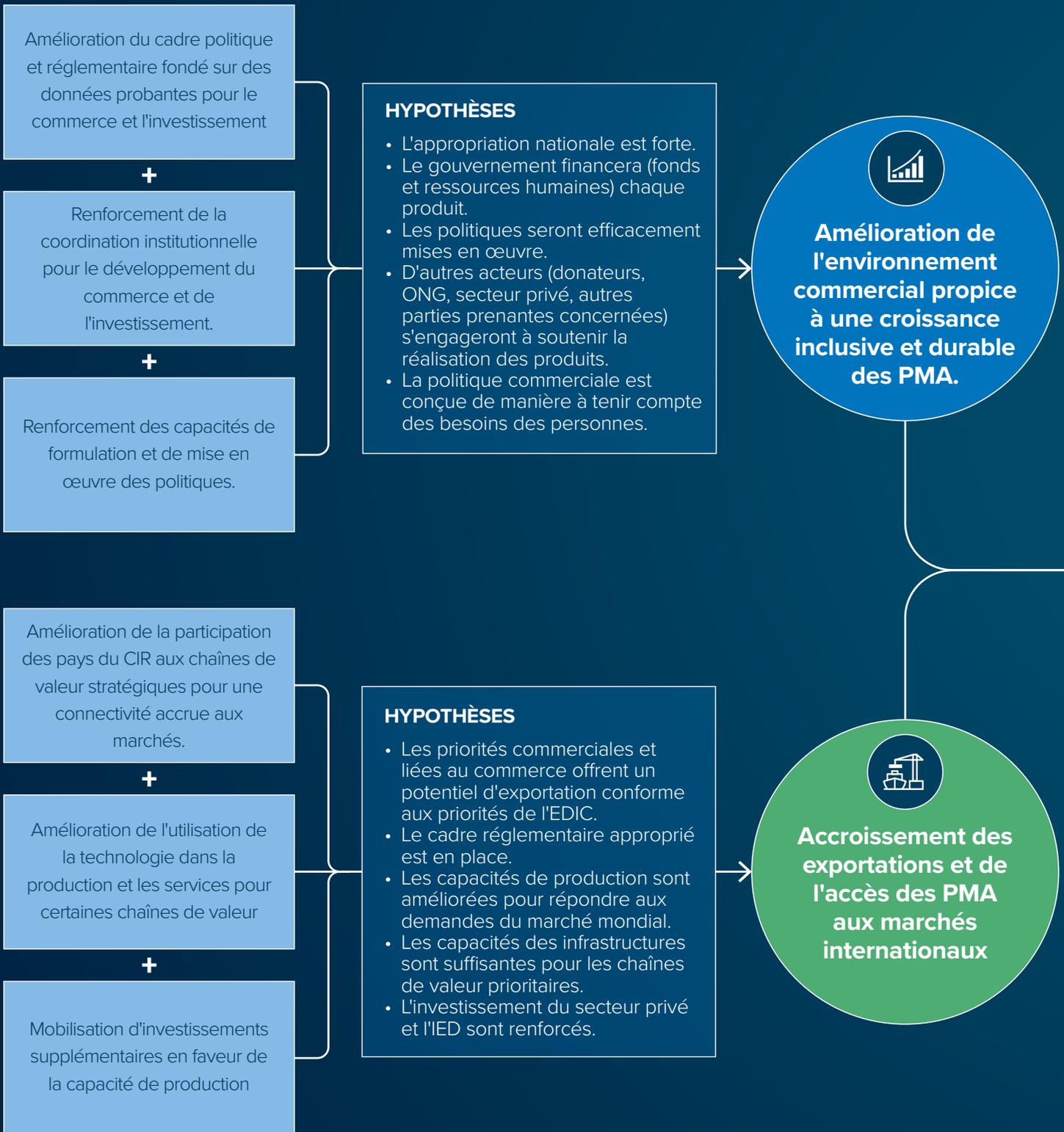
- Axer la mesure de l'impact sur l'amorce du changement plutôt que sur les «seuls résultats». Cela consiste notamment à permettre aux projets de fixer des objectifs à court terme réalistes aux côtés d'objectifs à plus long terme et plus ambitieux dont la réalisation pourra être recherchée dans le contexte d'un climat politique meilleur et d'une situation plus stable. Introduire un degré de flexibilité au niveau des produits à livrer pour permettre des ajustements en baisse en cas de détérioration ou en hausse en cas d'amélioration de la situation.
- Exploiter le cadre et les partenaires des Nations Unies sur le terrain pour la conception, la mise en œuvre et le suivi des projets.
- Établir une meilleure coordination et un échange d'informations avec les partenaires non traditionnels, y compris les ONG et les organisations de la société civile, pour assurer une plus grande inclusion du commerce dans d'autres programmes, ce qui peut favoriser la sortie de crise et un redressement sans heurt.



Le CIR comble un vide important dans l'écosystème mondial de l'Aide pour le commerce. Son appui à la mise en relation des petits producteurs et des femmes chefs d'entreprise avec les marchés mondiaux, à l'amélioration des normes de qualité à l'exportation et à la fourniture d'études diagnostiques de l'état de préparation au numérique contribue à promouvoir un développement inclusif et durable dans les pays qui ont le plus besoin de l'aide de la communauté des donateurs.»

Caroline Freund, Directrice du commerce, de l'intégration régionale et du climat d'investissement, Groupe de la Banque mondiale

FIGURE 3: THÉORIE DU CHANGEMENT DU CIR



HYPOTHÈSES

- Il est possible d'intégrer les pays dans le commerce mondial d'une manière qui contribue à réduire la pauvreté et à favoriser le développement durable.
- La part des exportations mondiales non pétrolières indique une augmentation des exportations dans les secteurs productifs.
- L'engagement des donateurs reste fort.
- Le gouvernement apporte un appui et maintient son engagement en faveur du commerce.
- L'environnement économique reste propice à la promotion du commerce et de l'investissement.



Les PMA sont dotés des moyens nécessaires pour utiliser le commerce et l'investissement afin de s'intégrer dans le commerce mondial dans une perspective de développement durable et de réduction de la pauvreté.

2.5 INDICATEURS DE RÉUSSITE POUR 2022

Le Cadre logique de la phase deux du CIR fait partie intégrante du Plan stratégique et fournit des indicateurs de résultats détaillés à différents niveaux. Plus précisément, le CIR mesurera les résultats obtenus grâce aux indicateurs quantitatifs ci-après, qui seront complétés par des descriptions qui permettront d'apprécier d'un point de vue qualitatif les changements sur le terrain:

AMÉLIORER L'ENVIRONNEMENT COMMERCIAL

- Nombre de pays du CIR qui ont intégré le commerce dans leur plan national de développement;
- Nombre de pays du CIR qui disposent de mécanismes effectifs de coordination du commerce;
- Nombre de stratégies sectorielles intégrant le commerce et axées sur la réduction de la pauvreté par pays.

ACCROÎTRE LES EXPORTATIONS ET L'ACCÈS AUX MARCHÉS INTERNATIONAUX

- Volume de la production générée grâce aux interventions du CIR;
- Nombre de nouveaux marchés internationaux pénétrés avec l'aide du CIR;
- Valeur des exportations générées par les interventions du CIR.

2.6 NOTRE THÉORIE DU CHANGEMENT

La théorie du changement est fondée sur l'idée que le renforcement des capacités commerciales institutionnelles des PMA, la consolidation du cadre politique, la réalisation d'investissements catalytiques visant à soutenir la diversification et la compétitivité dans des secteurs productifs clés et le renforcement des capacités des MPME accroîtront le commerce des PMA. Cette théorie, accompagnée d'une programmation et d'une mise en œuvre inclusives dans le cadre desquelles l'égalité hommes femmes, les jeunes, les MPME, les partenariats, l'appropriation, la fourniture de résultats concrets et la durabilité constituent nos principes directeurs, contribuera aux efforts déployés en faveur d'un développement économique durable et de la réduction de la pauvreté, comme spécifié dans notre mission et dans les ODD.

Notre théorie du changement décrit et illustre de manière détaillée comment et pourquoi nous attendons des interventions du CIR qu'elles parviennent au changement souhaité pour donner aux PMA les moyens d'utiliser le commerce et l'investissement au service du développement durable. La représentation de la théorie du changement, à la figure 3, montre toutes les conditions qui doivent être en place pour que le programme du CIR atteigne ses objectifs déclarés.

Nous reconnaissons que d'autres partenaires et acteurs interviennent dans le domaine du commerce et du développement, influençant ainsi les changements envisagés par le CIR (comme l'illustrent la théorie du changement ci-après et la chaîne de résultats à l'annexe 1). À ce titre, le recensement et l'engagement des parties prenantes sont essentiels à tous les stades des interventions du CIR, depuis les études diagnostiques jusqu'à la formulation et la mise en œuvre des projets. Cela aide à identifier les liens et les possibilités de collaboration.

Les voies du changement reposent sur les hypothèses suivantes:

- Les pays adhèrent à des politiques inclusives en matière de commerce et d'investissement et aux règles commerciales multilatérales.
- Il y a un investissement suffisant dans l'infrastructure productive et commerciale de la part des gouvernements des PMA, des partenaires de développement et du secteur privé.
- Les PMA utilisent les connaissances acquises dans leurs politiques et leurs pratiques par l'intermédiaire de l'apprentissage et d'un engagement ciblé.
- La formulation et la mise en œuvre des projets au niveau des pays tiennent compte de la question de l'égalité hommes femmes, des jeunes et des MPME, et s'inspirent des principes du CIR en matière de partenariat, d'appropriation et de résultats concrets.
- Les gouvernements donnent la priorité au développement du commerce dans leurs plans nationaux de développement et plans/stratégies sectoriels et ils accroissent les ressources allouées à cette fin.
- Les ministères de tutelle dans les secteurs liés au commerce, les associations sectorielles, la société civile et le secteur privé sont disposés à s'engager avec le ministère chargé du commerce pour mettre en œuvre la politique commerciale nationale.



L'appui du Cadre intégré renforcé aux acteurs du commerce, y compris les petites et moyennes entreprises, les femmes et les jeunes, dans les PMA est fondamental. Renforçons ce partenariat original afin qu'il puisse contribuer plus activement à l'intégration de ces pays au commerce international.»

Hassan Come, Ministre du commerce et de l'industrie, République centrafricaine



3.

Comment allons-nous atteindre les résultats?

Le CIR continuera de suivre une approche en trois volets pour aider les PMA. Cela inclut: i) des travaux d'analyse visant à recenser les problèmes et à tracer la voie à suivre pour le commerce des PMA; ii) des projets d'appui institutionnel visant à établir et/ou intégrer les structures de coordination nécessaires et à renforcer les capacités commerciales des acteurs gouvernementaux institutionnels et non étatiques; et iii) un appui aux capacités productives fournissant des investissements catalytiques dans les domaines clés identifiés dans les EDIC.

Cette approche sera ancrée dans le Cadre d'optimisation des ressources du CIR afin de garantir l'économie, l'efficacité, l'efficacité et l'équité des interventions du CIR. Grâce à l'approche en trois volets et au Cadre d'optimisation des ressources, le Secrétariat exécutif du CIR (SE) et le Gestionnaire du Fonds d'affectation spéciale (GFAS), en partenariat avec les principaux organismes et partenaires, œuvreront avec les gouvernements des PMA pour atteindre les objectifs du programme, conformément aux principes opérationnels et de gestion et aux modalités de S&E et de communication suivants.

3.1 NOS PRINCIPES OPÉRATIONNELS

Alors que nous nous efforçons de renforcer notre impact aux niveaux mondial, régional et national, nos principes fondamentaux demeurent inchangés. Nous continuons d'observer les préceptes clés qui ont été au centre de la réussite du CIR.

- **Engagement aux partenariats:** qu'il s'agisse de notre réseau mondial ou des travaux que nous menons dans 51 pays partenaires, dans toutes nos réalisations, nous nous appuyons sur des partenariats à tous les niveaux. Au cours des quatre prochaines années, nous ferons appel à des partenaires sectoriels au niveau mondial et au niveau des pays plus activement et nous continuerons à faire en sorte que le CIR fonctionne comme un partenariat cohérent, qui promeut la responsabilité mutuelle et la transparence afin d'honorer notre engagement commun de favoriser un commerce inclusif pour les PMA.
- **Appropriation par les pays:** Nous donnons les rênes du partenariat du CIR aux PMA. Nous identifions ensemble les secteurs ayant un potentiel d'exportation et aidons les pays à accroître leur compétitivité sur les marchés régionaux et mondiaux. Dans les années à venir, le CIR continuera à soutenir l'engagement régulier et plus large des parties prenantes locales dans les structures nationales liées au commerce et les mécanismes de coordination pour promouvoir une appropriation locale solide.

- **Obtenir des résultats produisant un impact:** Au cours de la période 2019-2022, nous nous efforcerons de transformer les travaux d'analyse en politiques et les stratégies en actions concrètes, actions qui aboutiront à un environnement commercial propice et à une compétitivité sectorielle accrue favorisant une croissance inclusive, la création d'emplois et des MPME plus fortes. Notre marque de fabrique demeurera l'attention portée à des impacts durables et à long terme.



Le commerce contribue pour environ 39% au PIB du Bangladesh, ce qui a aidé le pays à maintenir une croissance régulière au cours des dernières années. Par conséquent, le commerce est considéré comme le principal moteur de la croissance dans le septième plan quinquennal du Bangladesh. Les initiatives du CIR, fondées sur la valeur unique du programme en tant que partenariat respectant le principe d'appropriation par les pays, ont contribué de manière significative au renforcement des capacités des institutions du Bangladesh ainsi qu'au renforcement des compétences pour un développement du commerce durable et inclusif.»

Shubhashish Bose, Secrétaire permanent du Ministère du commerce, gouvernement de la République populaire du Bangladesh



Le partenariat du Secrétariat du Commonwealth avec le Cadre intégré renforcé s'appuie sur le soutien que nous offrons aux pays membres qui s'apprêtent à sortir de la catégorie des pays les moins avancés ou qui l'ont fait récemment. Dans le cadre de notre collaboration avec les pays en train de changer de catégorie, nous élaborons des cadres pour ouvrir de nouveaux horizons de diversification, de création d'emplois et de croissance durable en vue d'une plus grande résilience et d'une inclusion sociale et économique accrue grâce au commerce mondial.»

Patricia Scotland, Secrétaire générale du Commonwealth



Le Cadre intégré renforcé permet aux pays les moins avancés de maximiser l'impact de l'assistance technique liée au commerce. Le CIR renforce les capacités des PMA à intégrer le commerce, à identifier les contraintes liées au commerce qui entravent leur participation aux marchés mondiaux et à trouver et mettre en œuvre des solutions en collaboration avec des partenaires tels que le Centre du commerce international.»

Arancha González Laya, Directrice exécutive, Centre du commerce international

3.2 EXÉCUTION ET GESTION DU PROGRAMME

Alors que le CIR s'efforce de renforcer son impact aux niveaux mondial, régional et national tout en garantissant l'efficacité du programme et en apportant des réponses rapides aux besoins des PMA, nous continuerons à rationaliser les procédures et instruments d'exécution et à adopter une approche intégrée en matière de mise en œuvre du cycle des projets.

En particulier, nous comptons:

Rationaliser nos procédures et nos instruments d'exécution :

- **assurer une exécution rapide et flexible des projets** en raccourcissant les boucles de rétroaction entre la conceptualisation des idées de projets, la formulation des projets et l'approbation des projets et en utilisant davantage le SIG;
- **passer d'une approche par «catégorie» à un mécanisme d'exécution plus large** qui fournit des solutions personnalisées aux pays et garantit un impact, des synergies ainsi qu'une bonne efficacité administrative. À cet effet, nous regrouperons, dans la mesure du possible, les guichets de financement existants en rapprochant les «catégories» et nous mettrons davantage l'accent sur les résultats par le biais d'appels à propositions thématiques afin de cibler des indicateurs spécifiques du cadre logique du CIR. Il pourrait par exemple s'agir d'appels à projets pour soutenir le commerce et l'autonomisation économique des femmes, des investissements, le développement des petites entreprises, l'emploi des jeunes, le commerce électronique ou pour exploiter le potentiel qu'offre la technologie.

Adopter une approche intégrée en matière de mise en œuvre:

- **appliquer d'emblée la stratégie de mobilisation des ressources** lors de la conception et de la mise en œuvre de tous les projets du CIR et synchroniser les processus du CIR avec les processus de programmation nationale;
- **garantir une programmation inclusive** en intégrant les considérations qui concernent les MPME (particulièrement les femmes et les jeunes), la lutte contre la pauvreté, la question de l'égalité hommes-femmes et l'impact environnemental dans

la conception et la mise en œuvre de tous les projets financés par le CIR et des programmes et politiques liés au commerce. Nous œuvrerons avec les pays pour inclure des cadres logiques au niveau des pays avec des indicateurs spécifiques afin de mesurer les progrès dans ces domaines et de renforcer les indicateurs au niveau du programme;

- **veiller à ce que les mesures d'optimisation des ressources** soient intégrées dans le fonctionnement du SE et du GFAS et dans la conception et l'exécution des projets au niveau des pays. Les 16 domaines d'action de la matrice des actions pour l'optimisation des ressources sera mise en œuvre et étroitement suivie au regard de 40 indicateurs de performance. Cela aidera le CIR à s'efforcer en permanence d'optimiser l'utilisation des ressources pour atteindre les objectifs visés, d'assurer l'efficacité de l'exécution, de trouver des approches innovantes pour faire des économies et obtenir des gains d'efficacité, tout en offrant des possibilités égales à tous les PMA souhaitant recevoir une aide du CIR. Les mesures d'exécution consisteront notamment à promouvoir une culture de l'efficacité par rapport au coût, à élargir le choix en matière de fournisseurs de services, à introduire une sélection compétitive des entités de mise en œuvre des projets et à renforcer les partenariats avec des organisations qui ne font partie de la structure organique du CIR;
- **garantir la durabilité des résultats** en appliquant d'emblée des paramètres de durabilité, par exemple en matière de capacités institutionnelles, de ressources humaines et de capacités financières, lors de la conception et de la mise en œuvre des projets. En outre, nous continuerons à mobiliser le partenariat pour multiplier les résultats et l'impact du CIR.

3.3 COMMUNICATION ET SENSIBILISATION

Le CIR communiquera plus clairement sa vision et son approche. Nous utiliserons les médias en ligne et les nouvelles plates formes en plus des moyens de communication traditionnels pour transmettre nos messages plus rapidement aux principaux publics, notamment les PMA, les partenaires de financement et les experts du commerce et du développement. Nous travaillerons avec tous les partenaires du CIR et de nouveaux partenaires stratégiques pour établir des partenariats concernant la communication et transmettre nos messages et nos récits plus efficacement.

Au cours des quatre prochaines années, nous comptons:

- **tirer mieux parti des événements mondiaux pour faire connaître les travaux du CIR.** Nous nous servirons de ces événements comme autant de tribunes pour rendre compte des progrès accomplis, mettre en évidence l'impact du CIR, associer les partenaires existants et nouveaux et constituer une communauté de dirigeants qui soutiennent la vision, la mission et les travaux du CIR dans les PMA et les pays récemment sortis de cette catégorie;
- **élargir le réseau de promoteurs et de défenseurs du CIR.** Les ministres, les ambassadeurs et les entrepreneurs des PMA seront d'importants émissaires et intermédiaires, qui donnent au CIR un visage humain;
- **mettre à profit notre plateforme d'actualités, Nouvelles de l'aide pour le commerce, pour avoir un plus grand retentissement.** Nous continuerons de développer notre plateforme d'actualités (<https://trade4devnews.enhancedif.org/fr/>) pour faire connaître les réussites du CIR et devenir l'une des principales sources d'information sur les questions touchant au commerce et au développement. Nous développerons notre site web en publiant des récits détaillés et convaincants et en communiquant des renseignements sur les travaux au niveau des pays;
- **utiliser les réseaux sociaux pour accroître notre portée et toucher de nouveaux publics.** Nous continuerons de renforcer notre présence sur les réseaux sociaux en vue de communiquer des messages clés et de mettre en valeur notre plateforme d'actualités et le contenu de notre site Web;
- **développer la capacité de communication au niveau des pays.** Nous intégrerons notre identité visuelle et notre approche en matière de communication dans notre réseau mondial pour accroître notre influence et notre impact. Nous fournirons des outils et des ressources aux responsables locaux concernés pour distribuer aux réseaux et partenaires nationaux des contenus soutenus par le CIR;
- **transmettre un message faisant autorité et obtenir une couverture médiatique plus prestigieuse.** Nous communiquerons aux principales sources d'information mondiales – médias existants et plateformes émergentes – les récits et analyses sur le commerce au service du développement réalisés par nos dirigeants, experts et partenaires, qui figurent sur notre plateformes.

3.4 S&E ET RESPONSABILITÉ

Dans le cadre du Plan stratégique 2019-2022, le CIR a vocation à produire des résultats; il est donc crucial qu'il dispose d'une structure de S&E appropriée qui reflète les résultats obtenus à toutes les étapes d'un projet et qui indique les enseignements tirés pour améliorer l'exécution future. Le suivi et l'évaluation du CIR sont fondés sur le cadre logique pour la phase deux du CIR et assortis d'indicateurs clairs et mesurables; ils responsabilisent tous les partenaires, promeuvent l'apprentissage et l'amélioration au moyen d'un examen systématique et objectif des projets en cours ou terminés et fournissent des boucles de rétro-information permettant d'apporter les corrections nécessaires.

Au cours des quatre prochaines années, nous comptons:

- **Consolider nos pratiques de S&E et d'apprentissage** en améliorant systématiquement la collecte de données aux niveaux mondial, national et des projets et en fournissant un renforcement des capacités de S&E adapté aux PMA. C'est pourquoi nous suivrons en permanence les changements, réfléchirons aux résultats obtenus et nous adapterons pour renforcer nos outils de S&E, au niveau notamment de la théorie du changement;
- **Renforcer la gestion des risques**, notamment en surveillant la situation économique, sociale, financière et politique dans les PMA pour repérer les signes avant-coureurs de conflit et de fragilité et renforcer notre soutien en lien avec les ODD. Ce faisant, nous rendrons mieux compte de l'efficacité au regard des résultats et de l'impact.
- **Revoir nos effectifs supplémentaires** pour nous assurer que les ressources humaines sont déployées de manière à favoriser l'efficacité des opérations.
- **Renforcer nos mécanismes de responsabilité** par l'utilisation des plates formes électroniques (site web, SIG, pôle de connaissances du CIR) pour améliorer l'échange de renseignements et le système de rapports. Ces plates formes renforcent également la transparence et améliorent le S&E et la communication.

4.

Ressources pour la mise en œuvre

Le Programme cadre initial pour la phase deux du CIR prévoyait un budget d'environ 270 millions de dollars EU pour couvrir les interventions du Programme. Au 31 décembre 2018, le CIR avait mobilisé 115,07 millions de dollars EU.

Pour atteindre les objectifs actuels du Plan stratégique 2019-2022, le CIR aura besoin d'un budget d'au moins 150 millions de dollars EU. Le tableau 1 présente les ressources totales nécessaires pour produire les résultats attendus du Plan stratégique 2019-2022. Ce niveau de financement devrait être mobilisé et engagé d'ici à 2020, à l'exception des projets et études d'une durée inférieure à deux ans.

Cette projection de financement est fondée sur le taux d'absorption passé des PMA depuis le lancement de la phase deux du CIR en 2016 et sur les projections des nouveaux montants approuvés au titre des nouvelles modalités approuvées par le Conseil du CIR, à savoir les modalités régionales et combinées, comme il est indiqué ci-après:

- Depuis le lancement de la phase deux du CIR, le taux d'engagement du FASCIR est passé de 12,03% en 2016 au niveau actuel de 83,22% du montant total reçu des donateurs (à savoir 68,35 millions de dollars EU) (voir la figure 4). Il s'agit là d'une progression réelle des demandes des PMA malgré la réduction du montant budgétisé par projet, qui est tombé de 3 millions de dollars EU au cours de la phase un du CIR au niveau maximum actuel de 1,5 million de dollars EU dans le cadre de la phase deux.
- Les nouvelles modalités régionales, thématiques et combinées se traduiront également par l'engagement de ressources pour soutenir davantage de propositions en rapport avec les buts et objectifs du CIR. Du fait du développement du partenariat du CIR et de sa capacité à mobiliser davantage de ressources à l'appui des chaînes de valeur des PMA et des projets régionaux et thématiques, les engagements du FASCIR sont appelés à augmenter au cours de la période couverte par ce Plan stratégique.

- À la fin de 2018, 56,89 millions de dollars EU avaient été engagés pour la mise en œuvre de projets. Au cours de la période 2019-2022, le CIR engagera environ 93,11 millions de dollars EU, ce qui est raisonnable compte tenu de la capacité d'absorption croissante des PMA.
- Enfin, pour atteindre pleinement les objectifs du Plan stratégique 2019-2022, le FASCIR devrait recevoir des ressources suffisantes pour financer, de 2019 à 2022, des projets propres à contribuer à l'obtention des résultats définis. Le SE et le GFAS établiront des réserves de projets pour chaque année à partir de 2019 et financeront environ 61 projets. En outre, des projets ciblant des financements régionaux, thématiques et combinés seront également inclus dans les réserves. Les projections du nombre et du type de projets tiendront compte des projets déjà financés pour chaque PMA pendant les phases un et deux du CIR; de l'allocation aux pays n'ayant qu'un seul projet de catégorie 2; et des pays qui n'ont pas encore reçu de financement au titre des ressources de la phase deux du CIR. Toutefois, les projections pourraient changer compte-tenu de la situation politique dans les différents pays et des types effectifs de projets qui seront demandés par les PMA et les partenaires du CIR. La répartition régionale est illustrée dans la figure 5.

TABLEAU 1. BUDGET POUR LE PLAN STRATÉGIQUE DU CIR (OBJECTIF DE 150 MILLIONS DE DOLLARS EU)

MONTANTS EN MILLIONS DE DOLLARS EU

TYPE DE PROJET	APPROUVÉ			RÉSERVE DE PROJETS (2019-2020)	TOTAL GÉNÉRAL
	2016-2017	2018	TOTAL		
SOUTIEN À LA CAPACITÉ INSTITUTIONNELLE (RÉSULTAT 1)					
Pré EDIC/EDIC/mise à jour de l'EDIC, intégration du commerce, soutien institutionnel, soutien en faveur de la durabilité	8,08	10,16	18,24	11,99	30,23
SOUTIEN À LA CAPACITÉ PRODUCTIVE (RÉSULTAT 2)					
Étude de faisabilité, soutien du secteur productif (projets spécifiques par secteur et projets transversaux)	4,62	11,45	16,07	34,91	50,98
FINANCEMENT RÉGIONAL, THÉMATIQUE ET COMBINÉ					
Résultats 1 et 2 (secteur institutionnel et productif)	-	3,63	4,24	26,46	30,70
TOTAL PARTIEL (CATÉGORIES 1/2, COMBINÉ ET RÉGIONAL)	12,70	25,85	38,55	73,36	111,91
GLOBAL ET COOPÉRATION TECHNIQUE SE					
Activités globales	0,73	0,56	1,29	1,50	2,79
Coopération technique substantielle SE/soutien programme*	5,82	2,99	8,81	8,40	17,21
TOTAL PARTIEL GLOBAL	6,55	3,55	10,10	9,90	20,00
ADMINISTRATIF					
Soutien SE	2,49	1,28	3,77	3,60	7,37
Soutien GFAS	2,26	2,21	4,47	6,25	10,72
TOTAL ADMIN	4,75	3,48	8,23	9,85	18,09
TOTAL GÉNÉRAL	24,00	32,89	56,89	93,11	150,00

* Comme le prévoit le document cadre du programme pour la phase deux du CIR (pages 7 et 32), le Conseil du CIR a décidé de définir le coût du GFAS comme une charge administrative, mais la plus grosse partie (70% environ) des dépenses liées au SE relève de la coopération technique.

Notes:

- Tous les montants budgétaires incluent l'intégralité des coûts requis. Le financement de l'appui au GFAS en 2016 et 2017 et de l'appui au SE en 2016 provenait de la phase un du CIR. Les activités du SE, du GFAS et les activités globales seront financées jusqu'en 2022.
- Le budget des projets de catégorie 2 pour la période 2019-2020 devrait demeurer au niveau maximum de 1,5 million de dollars EU par projet. Le niveau de financement des projets pour les nouvelles modalités régionales et combinées sera conforme aux niveaux approuvés dans les modalités. Tous les projets respecteront le Cadre d'optimisation des ressources du CIR. Le nombre de projets par catégorie sera révisé et ajusté périodiquement.

FIGURE 4: AUGMENTATION EN POURCENTAGE DES ENGAGEMENTS PAR RAPPORT AUX FONDS REÇUS DES DONATEURS

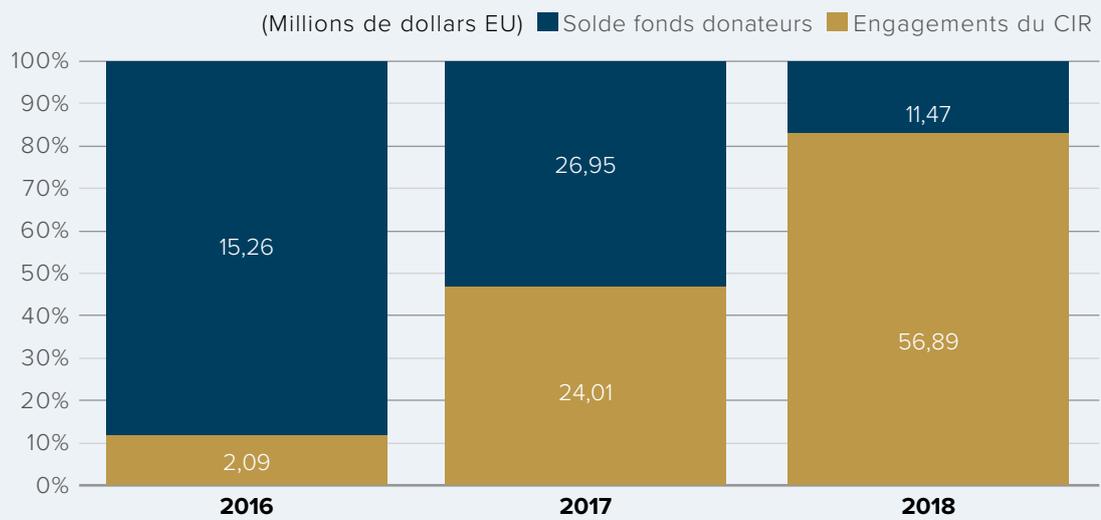
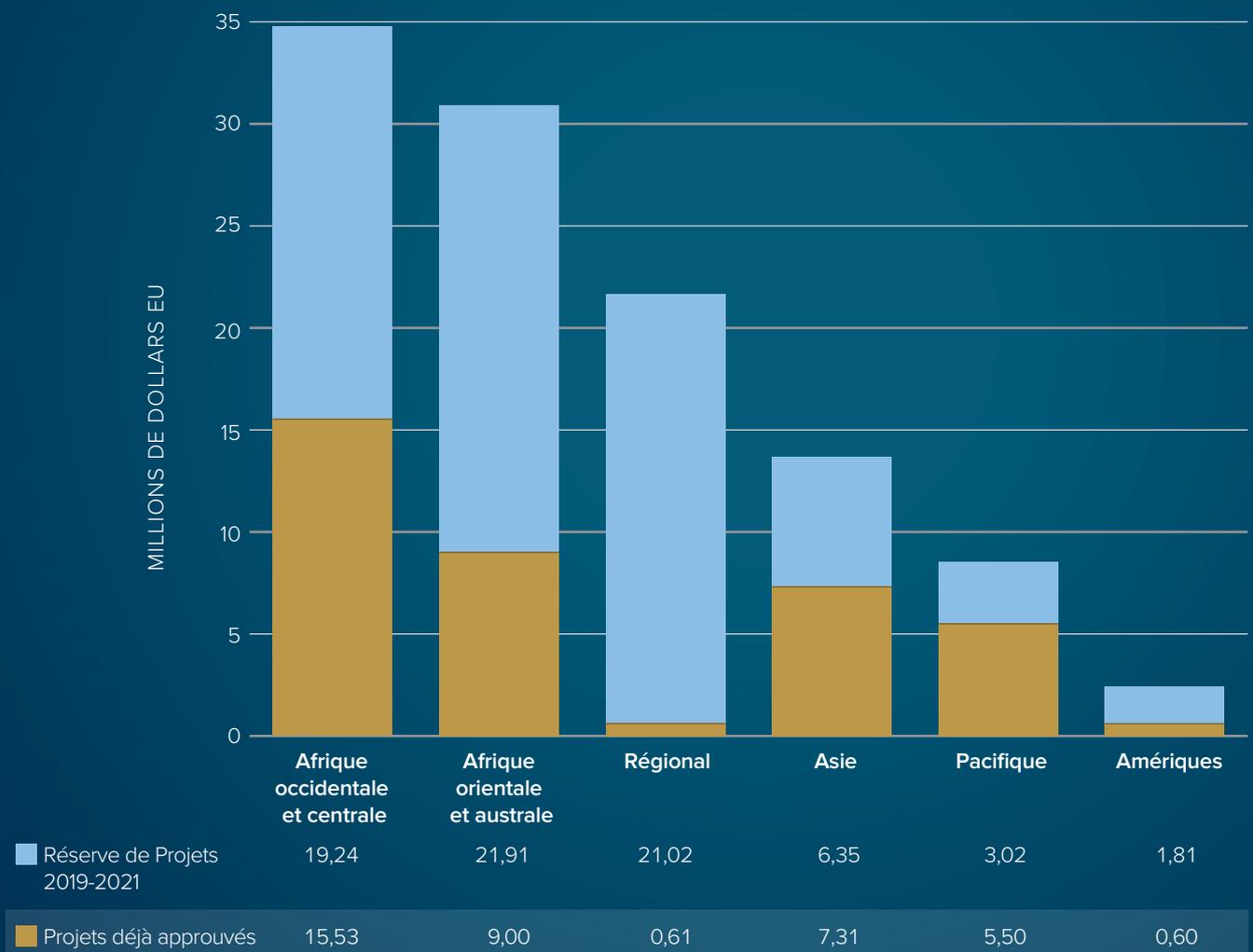


FIGURE 5: RÉPARTITION RÉGIONALE



5.

Au delà de 2022

Compte tenu des résultats que le CIR a été en mesure d'obtenir jusqu'ici et des changements proposés dans le Plan stratégique, le Programme est en bonne voie pour atteindre les objectifs de la phase deux. Avec un financement plus réaliste (c'est à dire au moins 150 millions de dollars EU), de nombreux pays auront réussi à s'approprier le Programme et auront entrepris des travaux analytiques tels que les EDIC, avec un soutien limité (ou inexistant) du FASCIR.

Le CIR commençant à s'employer à attirer des investissements privés et des financements mixtes entre 2019 et 2022, certains résultats devraient être obtenus d'ici à la fin de 2022 par rapport à la mobilisation des ressources. Les structures du CIR dans les pays, intégrées dans les mécanismes nationaux, auront déjà changé de cap pour se concentrer sur l'investissement pour le commerce plutôt que sur l'Aide pour le commerce uniquement. Au niveau de l'impact, le programme aura contribué à l'intégration des pays dans le commerce mondial d'une manière qui contribue à la réduction de la pauvreté et au développement durable.

Toutefois, l'un des objectifs fondamentaux du CIR – s'attaquer aux contraintes du côté de l'offre auxquelles se heurtent les PMA – n'aura pas été pleinement atteint selon le scénario ci dessus. C'est particulièrement vrai pour les pays qui ont rejoint le Programme du CIR vers la fin de la phase un et/ou après le lancement de la phase deux. On s'attend à ce qu'il y ait une demande soutenue de ressources pour remplir cet objectif, qui est la raison d'être du Programme du CIR.

Entre 2019 et 2022, nous prévoyons que 48 pays bénéficieront de l'appui catalytique du CIR pour développer la capacité de production dans les principaux secteurs d'exportation prioritaires afin de pénétrer de nouveaux marchés. Toutefois, une compétitivité durable à l'exportation exige un changement et une adaptation continus. Les politiques gouvernementales visant à soutenir la croissance tirée par les exportations dans les secteurs identifiés devraient être revues périodiquement afin de tenir compte de la dynamique en constante évolution du commerce mondial. Les produits d'exportation doivent être adaptés aux caractéristiques uniques des marchés cibles, qui ont tendance à être dynamiques et en partie façonnés par les progrès technologiques. Ces complexités, associées à la diversité de la situation des PMA, signifient que l'appui de programmes tels que le CIR continuera de jouer un rôle crucial.

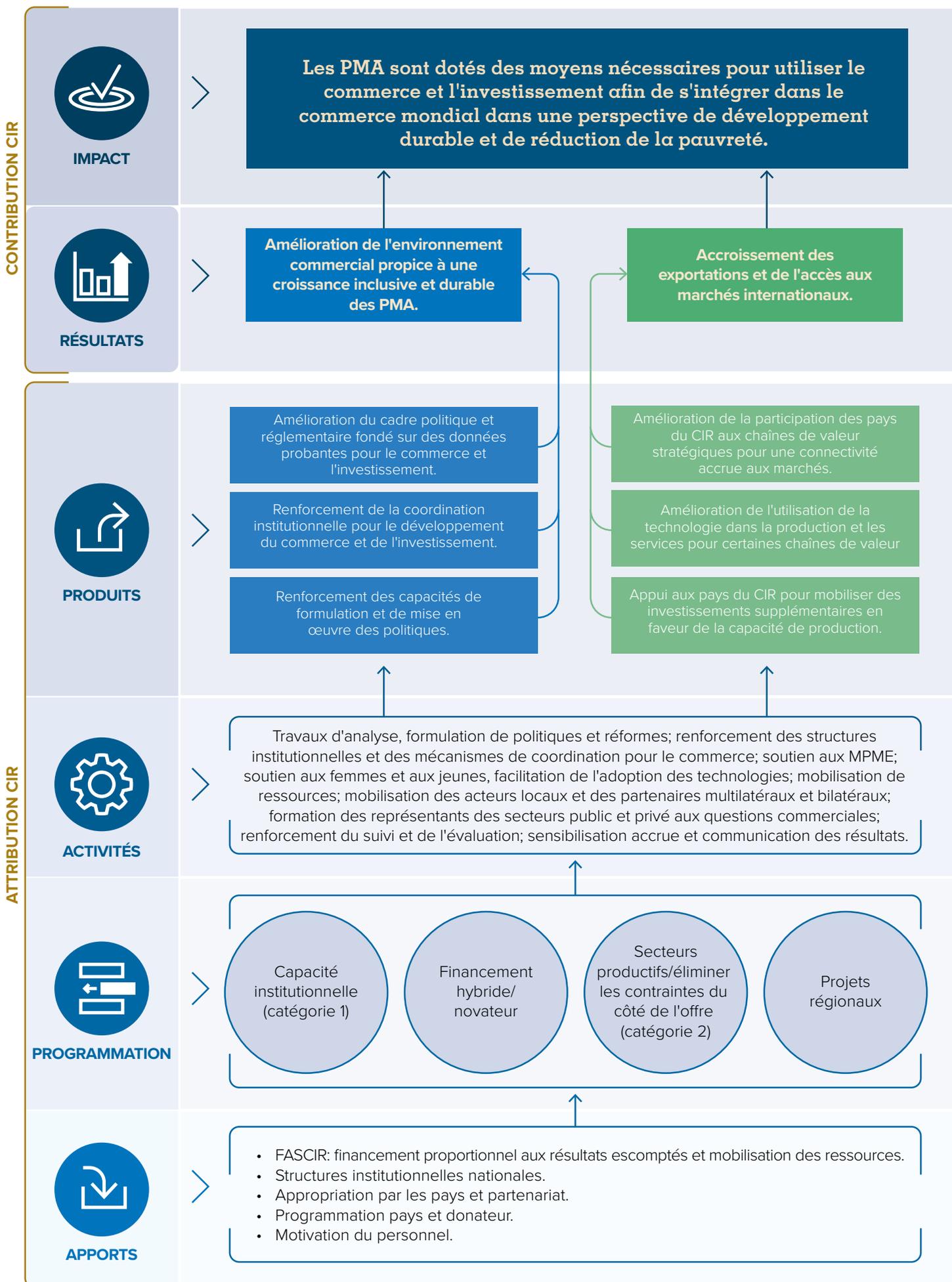
Il est important de noter que, comme l'a souligné le Secrétaire général de l'Organisation des Nations Unies (ONU) dans son rapport de 2018 sur les ODD, les 12 années restantes pour la mise en œuvre de l'Agenda 2030 pour le développement durable exigent des actions immédiates et accélérées de la part des pays ainsi que des partenariats à tous les niveaux. Dans ce contexte, et compte tenu de la mention explicite du CIR dans l'ODD 8, le moment est venu d'entamer une discussion sur les contours possibles d'une phase trois du CIR dont la conclusion correspondrait à celle de l'Agenda 2030 pour le développement durable.

Toutefois, pour une éventuelle prolongation du programme au-delà de 2022, **trois conditions essentielles** doivent être remplies avant qu'une discussion formelle et structurée puisse commencer. Premièrement, l'évaluation complète de la phase deux du CIR devrait déboucher sur des conclusions favorables en ce qui concerne les principaux indicateurs de performance du CIR. Deuxièmement, les PMA devraient demander que le programme se poursuive au-delà de sa phase actuelle. Troisièmement, les partenaires financiers du CIR devront être disposés à fournir des ressources supplémentaires en vue d'une éventuelle phase finale, au-delà de laquelle le succès du CIR n'aurait plus de raison d'être.



Pour améliorer le développement économique dans les PMA, il faut mettre davantage l'accent sur les micros, petites et moyennes entreprises en croissance. Le travail du CIR avec les gouvernements des PMA est essentiel pour que tout le monde profite du commerce.

Eloi Laourou, Président du Conseil du CIR, Ambassadeur et Représentant permanent de la République du Bénin





MÉCANISMES
INSTITUTIONNELS
ET POLITIQUES RENFORCÉS

48

Pays du CIR avec:

- le commerce est intégré à leur Plan national de développement.
- Des mécanismes de coordination public-privé fonctionnant de manière satisfaisante
- Politiques commerciales et d'investissement de qualité formulées et mises à jour

49

EDIC élaborées et / ou mises à jour



EXPORTATIONS
AUGMENTÉES ET ACCÈS
AU MARCHÉ INTERNATIONAL

≈1.5m

Tonnes de production générées
par les interventions du CIR

120

Nouveaux marchés internationaux accédés



PARTICIPATION AMÉLIORÉE
AUX CHAÎNES DE
VALEUR STRATÉGIQUES

55%

Des bénéficiaires directs des
projets du secteur productif financés
par le CIR sont des femmes



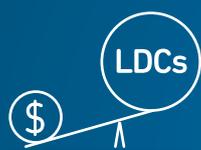
UTILISATION
AMÉLIORÉE DE LA
TECHNOLOGIE

45

Initiatives de commerce électronique entreprises

78

Nouvelles technologies adoptées



INVESTISSEMENTS
ADDITIONNELS MOBILISÉS
POUR LE DÉVELOPPEMENT
DES PMA

50

Projets recevant des financements
additionnels des gouvernements et
des partenaires de développement

350

Projets liés à la Matrice des actions
de l'EDIC financés par les partenaires
de développement



Le CIR rassemble des partenaires et des ressources en vue d'aider les pays les moins avancés à utiliser le commerce pour réduire la pauvreté et assurer une croissance inclusive et un développement durable.



Le commerce pour le développement des PMA

Organisations partenaires du CIR

Fonds monétaire international (FMI)

Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD)

Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI)

Centre du commerce international (ITC)

Groupe Banque mondiale

Organisation mondiale du tourisme (OMT)

Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement (CNUCED)

Organisation mondiale du commerce (OMC)

Gestionnaire du Fonds d'affectation spéciale du CIR

Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS)

Donateurs du CIR

