

Cadre intégré renforcé

Évaluation du cadre intégré renforcé

**Volume 2:
Etudes de cas par pays**

9 décembre 2021

Soumis par :

SAANA CONSULTING

Table des matières

ÉTUDE DE CAS APPROFONDIE PAR PAYS.....	3
Bangladesh	4
Burkina Faso	18
Cambodge	35
Comores	53
La Gambie.....	71
Guinée-Bissau.....	87
Laos.....	105
Rwanda	121
Sierra Leone	137
Îles Salomon.....	150
Soudan	166
Zambie	179
ÉTUDE DE CAS RÉSUMÉ DE L'ÉVALUATION DU CIR	198
Afghanistan	199
Angola	205
Cabo Verde.....	210
République Centrafricaine	216
Djibouti.....	221
Guinée Équatorial.....	228
Guinée	233
Haiti	238
Malawi	244
Niger	251
Samoa	256
Soudan du Sud	263
Togo	268

ÉTUDE DE CAS APPROFONDIE PAR PAYS

Bangladesh

Étude de cas approfondie par pays

1. Synthèse par pays

date de début de l'aide du CIR	2010
Budget global	2,710,000 \$¹ dont 1,910 million de dollars de décaissements à ce jour
Participation aux phases du CIR	Phases 1 et Phase 2
Contexte	PMA (Recommandé pour l'accèsion par le Comité des Nations Unies pour la politique de développement et le Conseil économique et social, en cours d'examen par l'Assemblée générale) ²
Principaux intervenants	UNMO : Ministère du Commerce (MC) Ministère des finances (MF) Commission tarifaire du Bangladesh (BTC) Institut du commerce extérieur du Bangladesh (BFTI) Association des fabricants et exportateurs de vêtements du Bangladesh (BGMEA) Association des industries pharmaceutiques du Bangladesh (BAPI) Association des agro-transformateurs du Bangladesh (BAPA) Fédération des chambres de commerce et d'industrie du Bangladesh (FBCCI) Association bangladaise des logiciels et des services d'information (BASIS) Association des fabricants de produits biologiques du Bangladesh (BOPMA) Université de Dhaka Banque Mondiale
Objectifs et résultats clés et lien avec les résultats et les produits de la théorie du changement du CIR (par exemple, catégorie 1, catégorie 2)	<p>Objectifs principaux :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fournir une assistance technique et un soutien institutionnel pour faciliter l'intégration du Bangladesh dans le système commercial mondial, accompagnée d'une fourniture coordonnée d'assistance technique liée au commerce et en vue d'une sortie durable du statut de PMA. - Renforcer les capacités institutionnelles nationales et développer les ressources humaines pour l'intégration du commerce - Soutenir la diversification des exportations et la création d'emplois qualifiés, notamment dans les secteurs du prêt-à-porter et du jute, de l'industrie pharmaceutique et des produits agroalimentaires. <p>Alignement sur le TDC :</p> <p>Le projet de soutien préparatoire (Pré-EDIC) et deux projets de soutien analytique (EDIC & EDIC actualisée) ont des liens avec le résultat 1 (Amélioration de l'environnement commercial propice à une croissance inclusive et durable)-produit 1 (Amélioration des cadres politiques et réglementaires fondés sur des preuves, Output 2 (Renforcement de la coordination institutionnelle pour le développement du commerce et de l'investissement), et produit 3 (Renforcement des capacités pour la formulation et la mise en œuvre des politiques).</p>

¹Source : Examen du portefeuille basé sur les données disponibles du centre de connaissances.

² Source: Département des affaires économiques et sociales des Nations unies. Catégorie des pays les moins avancés : Profil du Bangladesh. <https://www.un.org/development/desa/dpad/least-developed-country-category-bangladesh.html>

	<p>Le projet de catégorie 1 sur le soutien aux dispositions nationales de mise en œuvre a également des liens avec le résultat 1 et les produits 1 à 3.</p> <p>Le projet de catégorie 2 sur la facilitation des échanges soutient le résultat 2 (<i>Augmentation des exportations et de l'accès aux marchés internationaux pour les PMA</i>) et le produit 1 (<i>Amélioration de la participation des pays du CIR aux chaînes de valeur stratégiques pour une connectivité accrue aux marchés</i>).</p>
Projets nationaux	<p><u>Projets achevés (PEMO)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> (i) Études de pré-diagnostic sur l'intégration du commerce (EDIC) [Phase 1, catégorie 1] (<i>Ministère du Commerce</i>) (ii) EDIC [Phase 1, catégorie 1] (<i>Banque mondiale</i>) (iii) Soutien aux ANMO : "Renforcement des capacités institutionnelles et développement des ressources humaines pour la promotion du commerce" [Phase 1 et Phase 2, catégorie 1] (<i>Ministère du Commerce</i>) <p><u>Projets en cours d'exécution (PEMO)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> (iv) Mise à jour de l'EDIC du Bangladesh et feuille de route commerciale pour une graduation durable (reconditionnée) [Phase 2, catégorie 1] (<i>Ministère du Commerce</i>) (v) Projet de diversification des exportations et de développement de la compétitivité [Phase 2, catégorie 2] (<i>Ministère du Commerce</i>)
Projets régionaux	<p><u>Projets achevés (PEMO)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> (i) Faciliter le commerce transfrontalier sans papier dans les pays les moins avancés pour l'intégration régionale et le développement durable (<i>Commission économique et sociale des Nations Unies pour l'Asie et le Pacifique</i>) <p><u>Projets en cours d'exécution (PEMO)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> (ii) Accession parmi les PMA et à l'OMC : aider les PMA à faire face aux implications commerciales de la graduation du statut de PMA (<i>OMC</i>) (iii) Renforcement des capacités des pays du CIR en matière de promotion des investissements dans le cadre de l'activité de la WAIPA (<i>Association mondiale des agences de promotion des investissements</i>) (iv) Projet de renforcement des capacités de commerce électronique pour les PME dirigées par des femmes en Asie du Sud (<i>Commission économique et sociale des Nations Unies pour l'Asie et le Pacifique</i>)

2. Contexte

La structure commerciale du Bangladesh est largement dominée par le commerce de marchandises. Entre les premières années du CIR et ces dernières années, le commerce total de marchandises du pays a connu une forte croissance, tirée par la croissance des exportations et des importations. Bien que le commerce des services représente une part plus faible du commerce total du pays, il a affiché une croissance plus robuste que le commerce des marchandises au cours de la même période.

Les IDE au Bangladesh ont généralement suivi une tendance à la hausse depuis 2009 avant de connaître une forte contraction en 2019. De même, les décaissements de l'aide au commerce ont augmenté (quoique de manière instable) depuis 2009 avant de connaître une baisse modérée en 2019. Depuis le début du soutien du CIR en 2010, les décaissements du CIR ont représenté 0,016 % du total des décaissements de l'aide pour le commerce dans le pays.

Entre 2015 et 2019, la performance du Bangladesh s'est modérément améliorée en termes de facilité globale de faire des affaires. Cependant, elle a stagné en termes de réduction des coûts et des délais commerciaux pour les marchandises. Sa performance logistique globale s'est affaiblie de la même manière entre 2010 et 2018 - et notamment en termes de rapidité et de facilité

à organiser des expéditions à des prix compétitifs. Néanmoins, elle a connu de légères améliorations en matière de compétence et de qualité des services logistiques et de suivi et de localisation des envois.

En termes de compétitivité globale, elle s'est légèrement améliorée depuis 2008. Si le pays a fait des progrès considérables dans la plupart des domaines, notamment l'amélioration des infrastructures, de la santé et de l'éducation, de la taille du marché, de l'environnement macroéconomique et de la préparation technologique, les performances se sont affaiblies en ce qui concerne le développement du marché financier et l'efficacité du marché du travail.

Le pays a également été gravement touché par la pandémie de COVID-19, qui s'est manifestée sur le plan économique par un ralentissement de l'activité économique intérieure, une forte baisse des exportations, notamment dans le secteur du prêt-à-porter, et une chute des envois de fonds internationaux, principalement de la part des migrants bangladais dans les pays du Moyen-Orient. Par ailleurs, la lenteur des progrès dans la résolution de la crise des Rohingyas a été considérée comme susceptible d'exacerber les pressions sur les dépenses et les tensions sociales.

Dans l'ensemble, la croissance économique et la transformation structurelle du Bangladesh ont été principalement tirées par le secteur du prêt-à-porter et par une forte demande intérieure, la consommation privée y ayant largement contribué. Les transferts de fonds internationaux ont également joué un rôle important dans la promotion de la consommation privée et de la stabilité extérieure. Néanmoins, la montée du protectionnisme, l'atonie de la croissance mondiale dans un contexte de tensions commerciales et politiques persistantes, l'instabilité des envois de fonds due à la faible croissance des pays d'accueil des migrants, les catastrophes naturelles et la nature informelle d'une grande partie de l'économie du pays sont autant de risques pour la stabilité macroéconomique. Entre autres, la diversification des exportations (en termes de diversification des produits et des marchés) est considérée comme un impératif pour atténuer ces risques et soutenir les progrès du développement du pays.

3. Approches et méthodes

Date à laquelle l'étude de cas a été réalisée	Juin - septembre 2021
Entrées	Examen du portefeuille, examen des documents et des données, enquête électronique, entretiens avec des informateurs clés, analyse économique.
Méthodes utilisées (examen des données et des documents)	<ul style="list-style-type: none"> • Examen de plus de 20 documents (documents de programme du CIR et rapports techniques, EDIC, documents de politique et de stratégie, etc.) • Examen de deux réponses à l'enquête électronique (coordonnateur de l'unité nationale de coordination et contact du donateur). • 12 entretiens ; 12 informateurs (1 femme) ont été interrogés : 4 représentants de ministères et d'agences gouvernementales ; 4 représentants du secteur privé ; 3 représentants d'universités/instituts de recherche ; 1 représentant du CIR. Entretiens allant de 45 minutes à 2 heures. Tous réalisés virtuellement. • Examen du portefeuille couvrant les types et sous-types de projets ; participation à la phase du CIR ; dates d'approbation, de début et de fin du projet ; principales entités chargées de la mise en œuvre ; coût total du projet et contributions du CIR et autres ; projets régionaux dont le pays est bénéficiaire. • Examen des bases de données du CIR, à savoir les bases de données Résultats et Matrice d'action EDIC, le système d'information de gestion. • Utilisation du tableau de bord du rapport qualité-prix pour résumer
Limitations	<ul style="list-style-type: none"> • Variation de l'étendue des rapports entre les documents de projet et les bases de données du CIR (à la fois hors ligne et en ligne), d'où la difficulté de trianguler les preuves. • Retard dans la collecte des données en raison de la difficulté d'obtenir des entretiens compte tenu des conditions de travail à distance et des périodes de vacances.

	<ul style="list-style-type: none"> • Documents de projet manquants (par exemple, le rapport d'avancement final du projet Pré-EDIC). • Rapport documentaire limité sur les résultats des projets de catégorie 2 compte tenu de la courte période de mise en œuvre à ce jour.
--	---

4. Constatations

1.1 Pertinence

	Score du résultat (score de 1 à 5, 1 étant faible, minimum, pas du tout et 5 étant élevé, maximum ou fort)	Score de la preuve (score de 1 à 3, 3 étant élevé, maximum ou fort)
Alignement sur les priorités et les besoins nationaux	5	2 (RD, E, E)
Le programme et les projets du CIR sont bien alignés sur les besoins nationaux et cohérents avec les stratégies économiques et sociales du gouvernement. La conception et la formulation des projets de catégorie 2 répondent à la nécessité d'accroître la compétitivité/la valeur ajoutée des exportations de RMG et d'élargir le panier d'exportation du pays dans les secteurs des produits pharmaceutiques et de l'agroalimentaire. De même, les EDIC actualisée identifient les besoins des pays, la matrice d'action reflétant les priorités nationales connexes telles qu'elles sont définies dans les plans et stratégies de développement national, ainsi que dans les politiques et stratégies sectorielles. (RD, E, E)		
Alignement sur les besoins du secteur privé et de la société civile	4	1 (E)
Les parties prenantes du secteur privé interrogées dans le cadre du processus d'évaluation ont estimé que le programme du CIR était bien aligné sur leurs besoins et qu'il répondait aux priorités du pays de leur point de vue.		
Adaptation aux priorités émergentes du CIR	3	1 (E)
Les parties prenantes ont indiqué que le CIR s'était bien adapté aux priorités émergentes du Bangladesh en concevant le soutien de catégorie 2 pour le programme de diversification et de compétitivité des exportations du Bangladesh.		
Adaptation à l'évolution du contexte mondial, y compris la COVID-19	3	2 (RD, E)
Comme ci-dessus. Il est prouvé que les activités de catégorie 1, telles que la formation, ont été transférées vers d'autres modalités d'exécution en raison de la gestion des risques liés à Covid-19, et que pour le catégorie 2, le calendrier général de mise en œuvre du programme a été prolongé pour tenir compte des retards dus à Covid-19.		
Questions spécifiques à l'EDIC :		
Nouvelles politiques introduites, ou politiques nationales existantes modifiées, à la suite des propositions politiques de l'EDIC actualisée	4	2 (RD, E, E)
Le rapport de l'EDIC a été approuvé dans le septième plan quinquennal du Bangladesh. Lors de la préparation des propositions de projets de catégorie 1 et de catégorie 2, les différents ministères et organismes ont activement pris en compte les suggestions de la matrice d'action de l'EDIC. Les suggestions de l'EDIC ont servi de base à de nombreuses politiques, telles que la politique d'exportation et la politique nationale de production et d'exportation d'ingrédients pharmaceutiques actifs (API) et de réactifs de laboratoire (2018), que le Bangladesh a pu élaborer. L'EDIC a joué un rôle de catalyseur en renouvelant le débat sur les diverses contraintes liées au commerce auxquelles le Bangladesh est confronté. Certains projets ont été élaborés et mis en œuvre à la suite des recommandations de la matrice d'action de l'EDIC, par exemple le projet de connectivité régionale du Bangladesh en fait partie. Dans le cadre de ce projet, un guichet unique national relevant du National Board of Revenue est mis en place avec le soutien de la Banque mondiale. En outre, dans le cadre de ce projet, la capacité de certains ports		

	Score du résultat (score de 1 à 5, 1 étant faible, minimum, pas du tout et 5 étant élevé, maximum ou fort)	Score de la preuve (score de 1 à 3, 3 étant élevé, maximum ou fort)
terrestres est renforcée et un point d'information national est créé pour aider le Bangladesh à mettre en œuvre l'accord de l'OMC sur la facilitation des échanges. Un autre projet sectoriel intitulé "Compétitivité des exportations pour l'emploi" a été lancé à la suite de la recommandation de l'EDIC.		
Le renforcement des capacités du secteur public a permis d'élaborer des politiques/plans d'action commerciaux futurs en utilisant les ressources locales	4	3 (RD, E, E)
Il s'agit d'un domaine d'intervention majeur du CIR au Bangladesh, et les parties prenantes considèrent qu'il s'agit de l'une des plus grandes contributions du CIR dans le pays. Un grand nombre de fonctionnaires du secteur public ont bénéficié d'une formation et d'un renforcement des capacités dans près de 50 ministères, départements et agences, dont le ministère du Commerce, la Commission du commerce et des tarifs douaniers du Bangladesh (BTTC) et l'Institut du commerce extérieur du Bangladesh (BFTI).		
Mesure dans laquelle les projets du CIR reflètent les besoins et les priorités de l'EDIC et de la matrice d'action	3	2 (RD, E, E)
Les parties prenantes ont indiqué que les projets du CIR reflétaient bien les besoins et les priorités de l'EDIC et de la MA, même si ceux-ci ont été adaptés au fil du temps pour tenir compte des opportunités et du contexte émergents. Le financement du CIR étant relativement modeste (2,7 millions de dollars depuis 2010), certains domaines prioritaires (tels que la facilitation des échanges) ont été laissés à d'autres partenaires de développement pour qu'ils les soutiennent en dehors du cadre des projets du CIR.		
Inclusivité des processus consultatifs de l'EDIC (point de vue du gouvernement)	3	1 (RD, E)
La préparation de l'EDIC initiale (entreprise par la Banque mondiale) a été considérée comme un processus assez consultatif par les parties prenantes du gouvernement et du secteur privé. Par exemple, le ministère du Commerce, la Commission tarifaire du Bangladesh, l'Office national des recettes, la Division des finances, les autorités portuaires, la Banque du Bangladesh et les associations commerciales du secteur privé (telles que la BGMEA) ont tous été consultés au cours du processus EDIC. Les parties prenantes ont signalé que la participation de la société civile était beaucoup plus faible que celle des organismes des secteurs public et privé dans le processus EDIC initial.		

1.2 Cohérence

	Score du résultat (score de 1 à 5, 1 étant faible, minimum, pas du tout et 5 étant élevé, maximum ou fort)	Score de la preuve (score de 1 à 3, 3 étant élevé, maximum ou fort)
Alignement sur la théorie du changement/le cadre logique du CIR	4	2 (RD, E)
<p>Le projet d'appui préparatoire (Pré-DTIS) et deux projets d'appui analytique (EDIC & EDIC actualisée) ont des liens avec le résultat 1 du cadre logique du CIR (<i>amélioration de l'environnement commercial propice à une croissance inclusive et durable</i>) - produit 1 (<i>amélioration des cadres politiques et réglementaires fondés sur des données probantes</i>), produit 2 (<i>renforcement de la coordination institutionnelle pour le développement du commerce et des investissements</i>), et produit 3 (<i>renforcement des capacités de formulation et de mise en œuvre des politiques</i>).</p> <p>Le projet de catégorie 1 sur l'appui aux dispositifs nationaux de mise en œuvre a également des liens avec le résultat 1 et les produits 1 à 3 du cadre logique du CIR.</p> <p>Le projet de catégorie 2 sur la diversification des exportations soutient le résultat 2 du cadre logique du CIR (<i>augmentation des exportations et accès aux marchés internationaux pour les PMA</i>) et le produit 1</p>		

	Score du résultat (score de 1 à 5, 1 étant faible, minimum, pas du tout et 5 étant élevé, maximum ou fort)	Score de la preuve (score de 1 à 3, 3 étant élevé, maximum ou fort)
<i>(amélioration de la participation des pays du CIR aux chaînes de valeur stratégiques pour une connectivité accrue aux marchés).</i>		
Pertinence des modalités de mise en œuvre du CIR	4	2 (RD, E, E)
Les modalités de mise en œuvre du CIR sont considérées comme appropriées. Dans la catégorie 1, les modalités relatives à l'appui institutionnel et au renforcement des capacités humaines en matière de politique commerciale sont particulièrement appréciées, tandis que l'appropriation de l'EDIC suscitait quelques inquiétudes, qui ont été levées pour l'EDIC actualisée. Les projets de soutien de catégorie 2 n'ont pas beaucoup progressé, mais la conception du programme de diversification des exportations du Bangladesh de catégorie 2 est considérée comme appropriée, bien que de petite taille par rapport aux ressources limitées du CIR.		
Coordination avec d'autres initiatives pertinentes	3	2 (RD, E, E)
Le soutien du CIR a été bien coordonné avec d'autres initiatives pertinentes menées par la Banque mondiale, et avec certains autres partenaires de développement sur une base de projet par projet (par exemple, l'USAID sur les normes et les essais de produits). Les parties prenantes ont considéré la Banque mondiale comme le principal partenaire de développement soutenant la mise en œuvre du CIR au Bangladesh, mais elles n'ont pas vu de preuves de contributions efficaces du mécanisme de facilitation des donateurs dans le pays en vue de la coordination des activités du CIR avec d'autres activités pertinentes dans le secteur du commerce soutenues par d'autres partenaires de développement		

1.3 Efficacité

	Score du résultat (score de 1 à 5, 1 étant faible, minimum, pas du tout et 5 étant élevé, maximum ou fort)	Score de la preuve (score de 1 à 3, 3 étant élevé, maximum ou fort)
DTIS specific questions:		
Contribution de l'EDIC aux résultats du CIR: a) l'accroissement des connaissances b) l'intégration accrue du commerce c) les interventions prioritaires d) plan de programmation e) programmes/projets spécifiques alignés sur l'EDIC/MA	réponse pour chaque (a à e) : a) 4 b) 4 c) 3 d) 3 e) 4	2 (RD, E, E)
L'EDIC originale a apporté une contribution importante aux résultats du CIR dans le cadre du programme, même si cette contribution s'est estompée au fil du temps, l'EDIC actualisée étant désormais attendue depuis longtemps. L'EDIC a été intégrée au septième plan quinquennal du Bangladesh et a contribué à améliorer la base de connaissances globale sur les questions de commerce et de compétitivité. L'EDIC semble certainement avoir jeté les bases d'un engagement de programmation et d'une opération de prêt beaucoup plus étendus dans le secteur du commerce par la Banque mondiale au Bangladesh. Toutefois, il existe peu d'éléments indiquant que l'EDIC elle-même a été utilisée comme outil de programmation pour le CIR, étant donné le long délai qui s'est écoulé entre son achèvement et le démarrage des projets de catégorie 2 du CIR.		
Degré de mise en œuvre de la MA	3	1 (RD, E, E)

	Score du résultat (score de 1 à 5, 1 étant faible, minimum, pas du tout et 5 étant élevé, maximum ou fort)	Score de la preuve (score de 1 à 3, 3 étant élevé, maximum ou fort)
<p>Le rapport de l'EDIC a été approuvé dans le septième plan quinquennal du Bangladesh. Lors de la préparation des propositions de projets de catégories 1 et 2, les différents ministères et agences ont activement pris en compte les suggestions de la matrice d'action de l'EDIC.</p> <p>Certains projets ont été développés et mis en œuvre conformément aux recommandations de la matrice d'action de l'EDIC, par exemple le projet de connectivité régionale du Bangladesh. Dans le cadre de ce projet, un guichet unique national relevant du National Board of Revenue est mis en place avec le soutien de la Banque mondiale. Dans le cadre de ce projet, la capacité de certains ports terrestres est également renforcée et un point d'information national est mis en place pour aider le Bangladesh à mettre en œuvre l'accord de l'OMC sur la facilitation des échanges. Un autre projet sectoriel intitulé "Compétitivité des exportations pour l'emploi" a été lancé à la suite de la recommandation de l'EDIC.</p> <p>Les parties prenantes ont indiqué que le taux de mise en œuvre de l'EDIC MA à ce jour est d'environ 83 %. Toutefois, des inquiétudes ont été soulevées quant à la durée et au rythme de sa mise en œuvre et à son efficacité limitée en raison du manque d'attention accordée aux préoccupations et aux problèmes des parties prenantes dans l'étude (d'où un manque de contextualisation par rapport aux réalités des parties prenantes locales), ainsi que du manque de prise en compte de la coordination entre les politiques.</p>		
Mise à jour de la MA depuis sa première production	N/A	N/A
Résultats de catégorie 1		
Les principaux résultats de catégorie 1 ont été l'achèvement de l'EDIC originale, le soutien au fonctionnement de l'unité nationale d'information et un vaste programme de formation réussi pour les fonctionnaires de près de 50 ministères, départements et agences.		
Contribution du CIR à l'intégration du commerce	4	2 (RD, E, E)
Le rapport initial de l'EDIC a été approuvé dans le cadre du septième plan quinquennal du Bangladesh. Lors de la préparation des propositions de projets de catégories 1 et 2, les différents ministères et agences ont activement pris en compte les suggestions de la matrice d'action de l'EDIC.		
Contribution du CIR à la réforme des politiques	4	2 (RD, E, E)
Voir ci-dessus		
Contribution du CIR à la participation aux forums de commerce international (par exemple, l'OMC)	3	2 (RD, E, E)
Grâce au soutien de catégorie 1 du CIR, les responsables de la politique commerciale du Bangladesh et les parties prenantes du secteur privé sont mieux à même d'utiliser les recours commerciaux conformes à l'OMC et de recourir au système de règlement des différends de l'OMC. <p>Indirectement, l'EDIC originale a contribué à motiver un soutien accru de la Banque mondiale pour que le Bangladesh mette en œuvre ses obligations au titre de l'Accord de l'OMC sur la facilitation des échanges.</p>		
Contribution du CIR aux objectifs régionaux	3	1 (RD, E, E)
Le projet de connectivité régionale du Bangladesh, soutenu par la Banque mondiale, a été élaboré et mis en œuvre conformément aux recommandations de la matrice d'action de l'EDIC. Hormis ce projet, les objectifs régionaux n'ont pas été une préoccupation majeure du CIR au Bangladesh, car ses principaux marchés d'exportation se trouvent dans l'UE et aux États-Unis. <p>Le pays est bénéficiaire de 4 projets régionaux/multi-pays du CIR dans les domaines de la facilitation des échanges et du commerce numérique, de la graduation des PMA, de la promotion des investissements et de l'autonomisation économique des femmes, le premier contribuant équitablement aux objectifs régionaux par le biais de l'accord-cadre Asie-Pacifique sur le commerce sans papier.</p>		
Participation et utilisation des formations/ résultats	4	2 (RD, E, E)
Il s'agit d'un domaine d'intervention majeur du CIR au Bangladesh, et les parties prenantes considèrent qu'il s'agit de l'une des plus grandes contributions du CIR dans le pays. Un grand nombre de fonctionnaires du secteur public ont bénéficié d'une formation et d'un renforcement des capacités dans		

	Score du résultat (score de 1 à 5, 1 étant faible, minimum, pas du tout et 5 étant élevé, maximum ou fort)	Score de la preuve (score de 1 à 3, 3 étant élevé, maximum ou fort)
près de 50 ministères, départements et agences, dont le ministère du Commerce, la Commission du commerce et des tarifs douaniers du Bangladesh (BTTC) et l'Institut du commerce extérieur du Bangladesh (BFTI).		
Diffusion d'informations et sensibilisation (y compris en matière de genre et d'environnement)	2	1 (RD, E, E)
Les activités de catégorie 1 ont apporté une contribution modérée à la diffusion d'informations et à la sensibilisation aux questions liées au commerce, telles que les recours commerciaux conformes à l'OMC et le système de règlement des différends.		
Résultats de catégorie 2		
Contribution du CIR aux résultats dans différentes chaînes de valeur (par exemple, productivité, chiffre d'affaires, emploi)	2	1 (RD, E)
Le soutien de catégorie 2 du CIR a été conçu pour contribuer aux résultats dans trois chaînes de valeur d'exportation différentes : RMG, produits pharmaceutiques et aliments transformés. À l'heure actuelle, la mise en œuvre des projets de catégorie 2 n'est pas suffisamment avancée pour fournir des preuves de résultats substantiels.		
Contribution du CIR à l'adoption de nouvelles technologies (par exemple, initiatives de commerce électronique)	2	1 (RD, E)
Comme indiqué ci-dessus.		
Contribution du CIR à la facilitation des échanges		
N/A.		
Contribution du CIR à la formation et aux compétences dans différentes chaînes de valeur	3	1 (RD, E)
Le soutien de catégorie 2 du CIR a été conçu pour contribuer aux résultats dans trois chaînes de valeur d'exportation différentes : RMG, produits pharmaceutiques et aliments transformés. Les activités prévues comprennent la formation et le développement des compétences dans chacun de ces secteurs. À l'heure actuelle, la mise en œuvre des projets de catégorie 2 n'est pas très avancée et il n'existe que des rapports de suivi de base qui ne fournissent pas de preuves solides de l'obtention de résultats substantiels à ce stade.		
Contribution du CIR à la participation aux foires commerciales	-	-
N/A		
Modèle opérationnel du CIR		
Soutien du secrétariat exécutif du CIR et du gestionnaire du fonds fiduciaire (au niveau des programmes) aux résultats et aux performances au niveau des pays	4	1 (RD, E)
Le SE du CIR et le GFAS ont généralement fait preuve d'adaptabilité pour améliorer l'exécution des activités du projet et, dans la mesure du possible, atténuer les risques dans le pays. Par exemple, des extensions de projet ont été accordées et les plans de travail, les plans budgétaires ou les modalités de mise en œuvre ont été ajustés lorsque cela était nécessaire et justifié (par exemple, en raison de la complexité des procédures/processus dans le pays ou de l'impact du COVID-19), ce qui a permis au CIR au Bangladesh de mener à bien ses interventions ou de progresser.		
Systèmes et processus opérationnels du CIR (au niveau national) soutien aux résultats et aux performances au niveau national	3	1 (RD, E)
Les processus de passation de marchés suivent les normes du gouvernement du Bangladesh. Certains se sont inquiétés du fait que les fonds du CIR auraient pu être dépensés plus efficacement. Dans l'ensemble, l'UNMO a assuré une direction adéquate des processus opérationnels du CIR et un soutien		

	Score du résultat (score de 1 à 5, 1 étant faible, minimum, pas du tout et 5 étant élevé, maximum ou fort)	Score de la preuve (score de 1 à 3, 3 étant élevé, maximum ou fort)
aux structures de gouvernance. Toutefois, la gestion et la mise en œuvre parallèles des interventions du gouvernement et d'autres programmes de développement financés par des sources extérieures sont une source de pression en termes de capacités institutionnelles et de ressources humaines. Il est également reconnu qu'il est nécessaire de mieux intégrer l'UNMO et le CDN dans les systèmes gouvernementaux.		
Mesure dans laquelle les systèmes et processus opérationnels du CIR ont été en mesure de répondre à la COVID-19	3	1 (RD, E)
Il est évident que les systèmes opérationnels du CIR ont été en mesure d'adapter la fourniture de l'aide de catégorie 1 et de catégorie 2 de manière élémentaire, par exemple en passant à des modalités virtuelles pour la fourniture de formations et en étendant le calendrier de mise en œuvre des programmes de soutien de l'offre.		

1.4 Efficience

	Score du résultat (score de 1 à 5, 1 étant faible, minimum, pas du tout et 5 étant élevé, maximum ou fort)	Score de la preuve (score de 1 à 3, 3 étant élevé, maximum ou fort)
Efficience des initiatives de catégorie 1	2	3 (RD, E)
<p>L'efficacité du CIR a eu des résultats mitigés au Bangladesh, bien que les initiatives de catégorie 1 aient généralement obtenu de meilleurs résultats sur ce critère que celles de catégorie 2. Les principaux problèmes semblent avoir été largement centrés sur la bureaucratie (de grandes quantités de documents à signer à différents niveaux et organisations de la hiérarchie) et sur le fait que les fonctionnaires bangladais sont occupés à d'autres tâches plutôt que de travailler à plein temps sur le CIR. COVID-19 a été le troisième facteur à l'origine des perturbations et des retards depuis le début de 2020.</p> <p>Les parties prenantes ont indiqué que le soutien de catégorie 1 aux activités de formation a été fourni de manière efficace, avec un grand nombre de stagiaires et un large programme d'études, le tout réalisé à des coûts unitaires faibles grâce aux modalités de formation et aux partenaires.</p> <p>La plupart des problèmes d'efficacité se situaient du côté des organisations bangladaises. Il est également reconnu que les projets d'EDIC actualisée et de soutien aux ANMO ont des objectifs et des finalités différents. Toutefois, il a été suggéré que l'intégration de l'EDIC actualisée dans un projet de soutien des ANMO de catégorie 1 pouvait potentiellement générer des gains d'efficacité, notamment en raison de la bureaucratie interne du pays.</p>		
Efficience des initiatives de catégorie 2	2	2 (RD, E)
<p>Les initiatives de catégorie 2 ont mis du temps à prendre forme et à démarrer, et l'utilisation des fonds du CIR a parfois été difficile. Le soutien de catégorie 2 (le programme de diversification et de compétitivité des exportations du Bangladesh) n'a pas commencé avant 2019 et, à l'heure actuelle, la mise en œuvre des initiatives de catégorie 2 n'a pas suffisamment progressé pour permettre une évaluation définitive de l'efficacité opérationnelle.</p>		
Efficience (utilisation du temps et de l'argent) des structures de gouvernance du CIR au niveau national	2	2 (RD, E)
<p>Dans l'ensemble, l'UNMO a assuré une direction adéquate des processus opérationnels du CIR et un soutien aux structures de gouvernance. Toutefois, la gestion et la mise en œuvre parallèles des interventions du gouvernement et d'autres programmes de développement financés par des sources extérieures sont une source de pression en termes de capacités institutionnelles et de ressources humaines.</p> <p>Cela a entravé les performances des structures de gouvernance du CIR et s'est traduit par des résultats quelque peu décevants en raison de la lenteur de la mise en œuvre. Il est également reconnu qu'il est</p>		

	Score du résultat (score de 1 à 5, 1 étant faible, minimum, pas du tout et 5 étant élevé, maximum ou fort)	Score de la preuve (score de 1 à 3, 3 étant élevé, maximum ou fort)
nécessaire de mieux intégrer l'UNMO et la DNC dans les systèmes gouvernementaux. Le mécanisme du FD du CIR n'a pas fonctionné au Bangladesh comme prévu, et le pays n'a pas pu bénéficier de ce mécanisme comme prévu pour soutenir la coordination des activités du CIR avec celles d'autres partenaires de développement dans le secteur du commerce.		
Mesure des activités dans les pays adaptés à COVID-19	3	2 (RD, E)
Les parties prenantes ont signalé que Covid-19 a considérablement perturbé les activités du CIR depuis le début de 2020. Il semble que les systèmes opérationnels du CIR aient été en mesure d'adapter la fourniture du soutien de catégorie 1 et de catégorie 2 de manière élémentaire, notamment en passant à des modalités virtuelles pour la fourniture de formations et en prolongeant le calendrier de mise en œuvre des programmes de soutien de l'offre.		

1.5 Impact

	Score du résultat (score de 1 à 5, 1 étant faible, minimum, pas du tout et 5 étant élevé, maximum ou fort)	Score de la preuve (score de 1 à 3, 3 étant élevé, maximum ou fort)
Contribution du CIR au développement durable	2	1 (RD, E)
<p>Grâce au soutien de catégorie 1, le CIR a apporté une contribution modérée mais utile à l'intégration du commerce dans le développement durable. L'aide de catégorie 1 a facilité l'identification des réformes politiques prioritaires liées au commerce et une meilleure intégration des questions et objectifs liés au commerce dans les politiques et stratégies nationales. L'aide de catégorie 1 a probablement apporté la plus grande contribution en termes de renforcement des capacités humaines et des compétences en matière de politique commerciale, par exemple dans des domaines tels que les recours commerciaux et le règlement des différends à l'OMC.</p> <p>Les retards dans l'opérationnalisation de la mise en œuvre d'une EDIC actualisée ont limité la contribution potentielle que le CIR a pu apporter. Le CIR aurait pu faire plus avec les ressources qu'il a allouées au Bangladesh, mais le rythme de livraison et la lenteur du démarrage des activités l'ont freiné.</p> <p>La conception de l'aide de catégorie 2 du CIR est également susceptible d'avoir un impact, car des secteurs d'exportation clés comme le textile, les produits pharmaceutiques et les aliments transformés ont été ciblés en mettant l'accent sur l'innovation et la valeur ajoutée. Mais là encore, le démarrage très lent de l'aide de catégorie 2 a été un facteur limitant essentiel.</p> <p>À l'heure actuelle, la mise en œuvre des projets de catégorie 2 n'est pas suffisamment avancée pour fournir des preuves plus substantielles de la contribution du CIR au développement durable par le renforcement des capacités du côté de l'offre au Bangladesh.</p> <p>Les parties prenantes ont également indiqué que le soutien du CIR à la stratégie de commerce des services, aux mesures non tarifaires et à la graduation des PMA contribue à la stratégie de développement durable et à l'intégration commerciale. Les impacts réels sur le développement durable doivent encore être concrétisés.</p>		
Contribution du CIR à l'intégration des PMA dans les systèmes commerciaux mondiaux et régionaux	3	1 (RD, E)
Comme indiqué ci-dessus.		

1.6 Durabilité

	Score du résultat (score de 1 à 5, 1 étant faible, minimum, pas du tout et 5 étant élevé, maximum ou fort)	Score de la preuve (score de 1 à 3, 3 étant élevé, maximum ou fort)
Intégration des initiatives du CIR dans les priorités, activités, structures et processus gouvernementaux (par exemple, soutien de catégorie 1 et de catégorie 2, modèle, structures et processus du CIR, notamment EDIC/MA)	3	1 (RD, E)
<p>Les initiatives du CIR ont été assez bien intégrées dans les priorités, structures et processus gouvernementaux, mais le retard pris dans l'achèvement de l'EDIC actualisée a compromis cette évolution. L'achèvement de l'EDIC actualisée sera essentiel pour renouveler l'intégration du CIR dans la politique, les programmes et les structures du gouvernement.</p> <p>La viabilité des initiatives du CIR n'a pas encore été correctement prise en compte (l'accent étant mis sur l'accélération de la mise en œuvre des projets de catégorie 2 et sur le lancement du processus de l'EDIC actualisée). Les risques à la baisse comprennent des responsabilités professionnelles concurrentes pour le personnel clé du ministère du Commerce, le manque de capacité de suivi et d'évaluation parmi les agences gouvernementales concernées, le non-fonctionnement du mécanisme de facilitation des donateurs et la sortie potentielle du pays du statut de PMA.</p>		
Appropriation des initiatives du CIR gouvernementaux (par exemple, soutien de catégorie 1 et de catégorie 2, modèle, structures et processus du CIR, notamment EDIC/MA)	5	3 (RD, E)
<p>En général, les initiatives de catégorie 1 et de catégorie 2 au Bangladesh ont fait l'objet d'un bon niveau d'appropriation. Bien que les résultats du CIR aient été assez modestes depuis 2010, il a été considéré comme un partenaire cohérent et stable, qui défend un programme de plus en plus critique à l'heure où le Bangladesh s'apprête à sortir du statut de PMA.</p> <p>Les parties prenantes font état de niveaux élevés d'appropriation des activités de catégorie 1, telles que les programmes de formation, et du programme de catégorie 2 pour la diversification et la compétitivité des exportations. D'un autre côté, ces niveaux élevés d'appropriation ont été obtenus au prix d'une efficacité moindre, de retards dans le démarrage des projets et d'un rythme de livraison lent.</p> <p>Un domaine spécifique dans lequel les parties prenantes ont signalé un manque d'appropriation est le processus de réalisation de l'EDIC initiale. Un certain nombre de problèmes et de divergences d'opinion avec l'EDIC (entreprise par la Banque mondiale) ont posé des problèmes d'appropriation par le gouvernement. Toutefois, le CIR les a pris en compte et l'EDIC actualisée sera désormais dirigée au niveau national, ce qui devrait garantir un haut niveau d'appropriation</p>		
Poursuite des initiatives du CIR (et des résultats) après la fin du soutien du CIR	3	1 (RD, E)
<p>Le CIR a joué un rôle important en aidant à intégrer le commerce dans l'élaboration des politiques et des stratégies nationales, et a également contribué à accroître la capacité du secteur public à formuler et à mettre en œuvre la politique commerciale dans près de 50 ministères, départements et agences. Il est probable que ces contributions du CIR se poursuivront.</p> <p>L'achèvement de l'EDIC actualisée constituera une étape importante pour le CIR, qui aura consolidé ses initiatives au Bangladesh ; il est donc essentiel que ce processus soit entrepris en temps voulu et de manière efficace. En conséquence, le gouvernement et le CIR doivent accorder une priorité élevée à l'EDIC actualisée pour en assurer le succès.</p>		
Coordination (avec les autres agences gouvernementales, les donateurs, le secteur privé et la société civile)	3	1
<p>Le CIR a été relativement bien coordonné au Bangladesh avec d'autres agences gouvernementales au catégorie 1 et avec le secteur privé au catégorie 2. La coordination avec d'autres donateurs a été l'un des aspects les plus faibles de la performance du CIR au Bangladesh, les parties prenantes indiquant qu'elles n'ont pas vu de preuves de la contribution effective du mécanisme de facilitation des donateurs dans le pays à la coordination des activités du CIR avec d'autres activités pertinentes dans le secteur du commerce soutenues par d'autres partenaires du développement.</p>		

	Score du résultat (score de 1 à 5, 1 étant faible, minimum, pas du tout et 5 étant élevé, maximum ou fort)	Score de la preuve (score de 1 à 3, 3 étant élevé, maximum ou fort)
Contribution du CIR à la mobilisation des financements et de l'expertise	3	(RD, E)
<p>Le CIR a apporté une contribution modeste à la mobilisation de financements et de compétences dans le secteur du commerce au Bangladesh. Le soutien du CIR a été bien coordonné avec d'autres initiatives pertinentes menées par la Banque mondiale, et avec certains autres partenaires de développement sur une base de projet par projet (par exemple, l'USAID sur les normes et les essais de produits). Les parties prenantes ont considéré la Banque mondiale comme le principal partenaire de développement soutenant la mise en œuvre du CIR au Bangladesh.</p> <p>Tous les projets bénéficient également d'un cofinancement (par exemple, les projets EDIC actualisée, soutien aux ANMO Support, compétitivité à l'exportation) et/ou de contributions en nature de la part du gouvernement sous la forme de temps de travail du personnel et de l'utilisation de locaux et d'équipements gouvernementaux.</p>		
Mesure dans laquelle les résultats obtenus ne sont pas remis en cause par COVID-19	-	-
N/A		

5 Conclusions et apprentissages

- Pertinence** : Dans l'ensemble, le programme du CIR et les projets associés sont alignés sur les besoins et les priorités nationales du Bangladesh, y compris ceux du secteur privé. Le CIR au Bangladesh a également su s'adapter à l'évolution du contexte de développement du pays et maintenir sa pertinence par rapport aux nouvelles priorités mondiales du CIR et à l'évolution du contexte, notamment le développement et/ou l'expansion des chaînes de valeur d'exportation comme le RMG, les produits pharmaceutiques et les aliments transformés. La pandémie de COVID-19 a gravement touché le Bangladesh, et le CIR s'est adapté au nouveau contexte en proposant des activités de formation virtuelles et en ajustant le plan de travail, avec des subventions d'extension sans frais pour les activités de catégorie 2.
- Cohérence** : Les projets nationaux du CIR au Bangladesh sont globalement alignés sur le TDC et le cadre logique du programme du CIR. Toutefois, les structures et mécanismes de coordination dans le pays (en particulier le facilitateur des donateurs) n'ont pas fonctionné comme prévu, ce qui a eu un impact sur l'efficacité et l'efficacé du CIR dans son ensemble.
- Efficacité** : Les interventions de catégorie 1 du CIR ont permis de renforcer les capacités institutionnelles et les ressources humaines des agences gouvernementales concernées, d'intégrer le commerce par le biais de l'EDIC initiale et de faciliter certaines réformes politiques. Les interventions de catégorie 2 ne font que commencer, mais elles sont bien ciblées sur le renforcement des capacités et l'innovation dans la diversification des exportations et l'expansion des chaînes de valeur dans les secteurs prometteurs du textile, des produits pharmaceutiques et de l'alimentation. Par rapport à d'autres PMA, le CIR du Bangladesh n'a pas été à la hauteur, notamment en ce qui concerne la catégorie 2 (retards importants dans la conception et le lancement des projets de catégorie 2), mais aussi la catégorie 1 (où l'on aurait pu s'attendre à ce qu'une EDIC actualisée soit achevée à ce stade). La priorité doit maintenant être d'étendre et d'accélérer l'obtention des résultats potentiels, principalement en menant à bien la mise en œuvre des projets de catégorie 2 et de l'EDIC actualisée.

- **Efficienc**e : L'efficienc

6 Fiche d'évaluation de la VFM

	Score	Histoire
1. Processus visant à garantir l'optimisation des ressources (processus VFM)	1	Malgré l'existence d'exemples de mesures visant à garantir l'efficacité et l'optimisation des ressources (par exemple, l'efficacité temporelle), il n'existe pas de rapport systématique sur l'optimisation des ressources.
2. Approche de la passation de marchés, sélection des PEMO et maîtrise des coûts (économie)	3	Les processus de passation de marchés suivent les normes du gouvernement du Bangladesh. Des préoccupations ont été exprimées quant au fait que le financement du CIR aurait pu être dépensé de manière plus efficace, notamment en utilisant/maximisant les ressources locales et en économisant sur les frais de déplacement pour les formations.
3. Utilisation efficace des ressources par les interventions du CIR, notamment en réduisant au minimum les doubles emplois et en maximisant les synergies (efficacité)	2	Dans l'ensemble, l'efficacité est un domaine clé reconnu comme devant être systématiquement amélioré. En ce qui concerne l'efficacité du CIR à mobiliser des ressources supplémentaires, des contributions gouvernementales supplémentaires en nature ont été mobilisées, mais les ressources du secteur privé n'ont pas été directement mobilisées. En outre, aucun financement supplémentaire des donateurs n'a été mobilisé en raison du rôle moins proactif joué par le facilitateur des donateurs. Bien que d'autres donateurs soient actifs dans le pays, ils ont continué à travailler sur leurs propres objectifs et plans d'action, ce qui suggère un manque de coordination et d'utilisation efficace des ressources.
4. Durabilité des activités du CIR (efficacité)	3	L'intégration relative de l'UNMO dans les systèmes gouvernementaux, l'existence de mécanismes/structures de coordination des échanges entre le gouvernement et les donateurs et le secteur privé, et une certaine mobilisation de ressources supplémentaires (par exemple, ressources

	Score	Histoire
		humaines et financières du gouvernement, financement du secteur privé) sont des indications cumulatives de la durabilité potentielle des activités du CIR. Toutefois, des améliorations sont possibles, notamment en ce qui concerne le renforcement des structures et mécanismes de gouvernance et de coordination (y compris l'amélioration de l'intégration de l'UNMO et du CDN dans les systèmes gouvernementaux), l'intensification des consultations avec les parties prenantes et l'adoption par le gouvernement d'un rôle plus proactif dans la mise en œuvre des politiques et l'exécution des interventions de développement, y compris celles soutenues par le CIR.
5. Examen des dispositions en matière de leadership, de gestion et de gouvernance au niveau national pour assurer la mise en œuvre de la VfM (processus de VfM)	3	Dans l'ensemble, l'UNMO a assuré une direction adéquate des processus opérationnels du CIR et un soutien aux structures de gouvernance. Toutefois, la gestion et la mise en œuvre parallèles des interventions gouvernementales et d'autres programmes de développement financés par des sources extérieures sont une source de pression en termes de capacités institutionnelles et de ressources humaines. Il est également reconnu qu'il est nécessaire de mieux intégrer l'UNMO et le CDN dans les systèmes gouvernementaux (voir également ci-dessus), ce qui, d'une manière ou d'une autre, peut contribuer à faciliter des processus de gestion du risque plus adéquats et plus solides.
6. Stratégies et mesures adoptées pour améliorer la prestation et atténuer les risques (efficacité)	3	Le SE du CIR et le GFAS ont généralement fait preuve d'adaptabilité pour améliorer l'exécution des activités du projet et, dans la mesure du possible, atténuer les risques dans le pays. Par exemple, des extensions de projet ont été accordées et les plans de travail, les plans budgétaires ou les modalités de mise en œuvre ont été ajustés lorsque cela était nécessaire et justifié (par exemple, en raison de la complexité des procédures/processus dans le pays ou de l'impact du COVID-19), ce qui a permis au CIR au Bangladesh de mener à bien ses interventions ou de progresser.
7. Équité de la conception et de l'exécution des programmes (équité)	3	L'autonomisation économique des femmes et des MPME ne figure pas parmi les priorités transversales des interventions du CIR dans les pays. Dans les projets analytiques et de catégorie 2, par exemple, il n'y a eu que de larges et brèves références aux contributions potentielles à la participation des femmes au marché du travail et à l'égalité des sexes. En outre, dans les projets de catégorie 1 et de catégorie 2, l'intégration de la dimension de genre dans la conception et la mise en œuvre des projets est assez limitée à des indicateurs de bénéficiaires ventilés par sexe. En revanche, l'engagement du secteur privé est un objectif secondaire, assorti de quelques indicateurs pertinents pour suivre les progrès. L'alignement des projets du CIR dans le pays sur les besoins et les priorités du secteur privé, des PME, des femmes et des groupes marginalisés, ainsi que le caractère inclusif des processus consultatifs ont également été jugés modérés. Des préoccupations ont été exprimées quant au fait que les principaux objectifs des projets (par exemple, l'EDIC) ont été sapés ou que leur pertinence a été compromise en raison du fait que les points de vue, les préoccupations ou les questions des parties prenantes n'ont pas reçu l'attention nécessaire (ce qui a entraîné une contextualisation inefficace et un impact limité) et du manque de coordination entre les politiques et les parties prenantes.

Burkina Faso

Étude de cas approfondie par pays

1. Synthèse par pays

Date de début de l'aide du CIR	2011
Budget global	\$9,388,792.34
Participation aux phases du CIR	Phase 1 et Phase 2
Contexte	PMA, Enclavé
Principaux intervenants	<ul style="list-style-type: none"> - Ministère de l'Industrie, du Commerce et de l'Artisanat - Agence de Promotion des Produits Forestiers Non Ligneux - Interprofession Sésame - Interprofession Mangue - Interprofession Karité - Interprofession anarcade - SNV - Formation INADES - FENU - Afrique verte - BAD - Ambassade du Luxembourg - GIZ - CNUCED - ITC
Objectifs et résultats clés et lien avec les résultats et les produits de la théorie du changement du CIR (par exemple, niveau 1, niveau 2)	<p>Objectifs clés:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Renforcer et maintenir la capacité des institutions liées au commerce (notamment le MICA) à élaborer et à mettre en œuvre des politiques commerciales fondées sur des données probantes afin de renforcer la participation du pays aux marchés régionaux et mondiaux et de coordonner l'aide pour commerce (APC). - Soutien ciblé pour améliorer les chaînes de valeur stratégiques du Burkina Faso, y compris la promotion de l'autonomisation économique des femmes et le renforcement du développement des coopératives. <p>Alignement sur la TdC:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Résultat 1: Amélioration de l'environnement commercial propice à une croissance inclusive et durable - <u>Résultat 1.</u> Amélioration des politiques et des cadres réglementaires fondés sur des données probantes pour le commerce et l'investissement: <ul style="list-style-type: none"> o Mise à jour de l'étude diagnostique sur l'intégration du commerce (EDIC) o Arrangements nationaux de mise en œuvre (Ph1 et Ph2) o Soutien au développement durable o Soutien à l'intégration o Élaboration d'une stratégie sectorielle de développement de la filière amandes de karité au Burkina Faso - <u>Résultat 2.</u> Renforcement de la coordination institutionnelle pour le développement du commerce et des investissements: <ul style="list-style-type: none"> o Projet d'appui à la mise en œuvre du Cadre intégré renforcé (Ph1 & Ph2) o Soutien au développement durable

	<ul style="list-style-type: none"> - Résultat 3. Renforcement des capacités de formulation et de mise en œuvre des politiques <ul style="list-style-type: none"> o Soutien des ANMO (Ph1) o Soutien au développement durable - Résultat 2: Augmentation des exportations et accès aux marchés internationaux - Résultat 1. Amélioration de la participation des pays du CIR aux chaînes de valeur stratégiques pour une connectivité accrue aux marchés <ul style="list-style-type: none"> o Projet de renforcement des capacités productives et commerciales de la filière du sésame au Burkina Faso (Sésame) o Projet d'appui à la commercialisation de la mangue séchée et de noix de cajou transformée (Mangue – Noix de cajou) o Projet d'appui à la compétitivité des produits de la filière Karité (PACFI-K) - Résultat 2. Amélioration de l'utilisation des technologies dans la production et les services des chaînes de valeur sélectionnées <ul style="list-style-type: none"> o Sésame o Mangue – Noix de cajou - Résultat 3. Soutien aux pays du CIR afin de susciter des investissements supplémentaires pour la capacité de production. <ul style="list-style-type: none"> o Soutien des ANMO (Ph1 & Ph2) o Projet de soutien à la durabilité des interventions du CIR au Burkina Faso o Sésame o Mangue – Noix de cajou o PACFI-K
Projets nationaux	<p><u>Projets achevés</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - DTIS Update - Soutien des ANMO (Ph1) - Soutien des ANMO (Ph2) - Soutien au développement durable - Soutien à l'intégration, Assistance technique à l'élaboration d'un Plan à Moyen Terme (PMT) pour le Burkina Faso - Projet de renforcement des capacités productives et commerciales de la filière du sésame au Burkina Faso - Projet d'appui à la commercialisation de la mangue séchée et de noix de cajou transformée - Élaboration d'une stratégie sectorielle de développement de la filière amandes de karité au Burkina Faso <p><u>Projets en cours d'exécution</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Projet d'appui à la compétitivité des produits de la filière Karité (PACFI-K)
Projets régionaux	<ul style="list-style-type: none"> - Programme régional d'appui au développement commercial inclusif de la filière karité (PRADCIFK) – GSA - L'accession au statut de PMA et l'OMC : aider les PMA à faire face aux implications commerciales de l'accession au statut de PMA - Transfert de technologies et de savoir-faire pour la valorisation des sous-produits du coton dans huit PMA africains pilotes - Facilitation du transit, du transport et des échanges en Afrique de l'Ouest pour une meilleure participation aux chaînes de valeur - <i>Association mondiale des agences de promotion des investissements (WAIPA) sur le "Renforcement des capacités des</i>

<i>pays du CIR en matière de promotion des investissements" le projet TAF2+ (cofinancé par le CIR)</i>
--

2. Contexte

- Le Burkina Faso est un pays à faible revenu, enclavé et aux ressources naturelles limitées, qui partage sa frontière avec six pays (Mali, Niger, Bénin, Togo, Ghana et Côte d'Ivoire). Au cours des 15 dernières années, le Botswana a réalisé des progrès significatifs en termes de performances économiques.
- Avant la pandémie, l'économie était performante. Sur la période 2008-2019, le PIB réel du Burkina Faso a augmenté de 5,7 % par an en moyenne. Ceci est principalement dû aux solides performances des industries agricoles et extractives ainsi que des télécommunications et des services financiers. Sur la même période, les exportations de marchandises et de services ont augmenté respectivement de 17,4 % et 18,7 % par an.
- Cependant, depuis 2015, le Burkina Faso n'a pas fait aucun progrès en matière de réduction du temps et du coût des échanges commerciaux et de la facilité globale de faire des affaires. L'indice de performance logistique du Burkina Faso s'est détérioré, passant de 2,64 (2014) à 2,62 (2018), et le score de la facilité de faire des affaires a stagné à 51,0 (2015-2019).
- Récemment, l'économie est entrée en récession en raison de l'impact négatif de la pandémie de COVID-19. Le PIB réel s'est fortement contracté en raison d'une détérioration sans précédent des secteurs clés de l'économie, à savoir le commerce, les transports et le tourisme. L'inflation a augmenté, principalement en raison de la hausse des prix des denrées alimentaires. En outre, la crise politique de 2014, les attaques terroristes depuis 2016 et les grèves successives des travailleurs du secteur public de 2016 à 2019 ont eu de graves répercussions sur l'économie.
- Les élections présidentielles et législatives ont été organisées conjointement en novembre 2020, conduisant à la réélection du président sortant. Le parti au pouvoir - le Mouvement du peuple pour le progrès - a obtenu une majorité confortable à l'Assemblée nationale.

3. Approches et méthodes

Date à laquelle l'étude de cas a été réalisée	Du juin 2021 au septembre 2021
Données utilisées (par exemple, examen du portefeuille, enquête électronique, analyse économique).	Examen du portefeuille ; examen des documents ; enquête électronique ; analyse économique.
Méthodes utilisées (examen des données et des documents)	<p>Enquête électronique (réponses de l'UNMO)</p> <p>Documents examinés pour les 9 projets du CIR au Burkina Faso:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Protocoles d'accord (et amendements aux protocoles d'accord) - TdR - Propositions de projets/ Notes conceptuelles - Rapports annuels et semestriels (y compris les rapports techniques) - Rapports d'évaluation à mi-parcours et finale - Budgets (et révisions budgétaires) - Plans de travail - Stratégies d'atténuation des risques - Rapports financiers <p>Examen du portefeuille du Burkina Faso:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Coût total du projet (avec contribution du CIR et contribution hors CIR) - Dates d'approbation/ Dates de signature du PE / Dates d'expiration - Niveaux de projet (1 ou 2)

	<ul style="list-style-type: none"> - Phase du projet (1 ou 2) - Principales entités chargées de la mise en œuvre - Évaluation du projet par rapport aux critères du CAD de l'OCDE
Limitations	<ul style="list-style-type: none"> • Pas de réponse du CIR FD pour l'enquête électronique mais ce n'est pas essentiel car l'entretien est assez complet.

4. Constatations

1.1. Pertinence

	Score du résultat (1-5)	Score de la preuve
Alignement sur les priorités et les besoins nationaux	4	3 RD, E, BD, E
<p>Il existe des preuves écrites de l'alignement des objectifs du CIR sur les priorités et stratégies nationales, ainsi que des preuves tirées d'entretiens avec diverses parties prenantes, soulignant que le CIR est conforme à la stratégie nationale de croissance accélérée (SCAD) et sur le plan national de développement économique et social (PNDES). La politique sectorielle de l'industrie, du commerce et de l'artisanat et son plan d'action ont été régulièrement mis à jour avec l'appui du CIR. Les interventions menées par l'UNMO ont permis d'intégrer le commerce dans sept autres stratégies sectorielles (Transport, mines, énergie, agriculture, ressources animales, environnement, culture et tourisme).</p> <p>L'une des priorités du gouvernement était d'accroître l'offre et la qualité des produits exportés, ce à quoi le CIR s'est attaqué par le biais des interventions de niveau 2 (par exemple, les projets relatifs au sésame et au karité ont été tirés du programme national du secteur rural).</p>		
Alignement sur les besoins du secteur privé et de la société civile	4	2 RD, E, E
<p>Les projets du CIR sont bien alignés sur les besoins du secteur privé, ciblant les petites unités de production, les associations de producteurs, les commerçants, etc. Le secteur privé fait partie du comité directeur national du CIR. Toutefois, il a été souligné que les points de vue des PME n'ont pas été pris en compte en une seule occasion, et que les projets sont moins bien alignés sur les besoins de la société civile. Des éclaircissements supplémentaires ont confirmé que les principaux bénéficiaires des projets sur le sésame, la mangue, la noix de cajou et le karité étaient des MPME et que les représentants ont participé aux sessions du comité de suivi technique et du comité de pilotage du programme/projet.</p> <p>Il est évident que les demandes du secteur privé dans le secteur de la mangue en termes de transformation et de commercialisation ont été prises en compte lors de l'élaboration du projet, mais la production n'a pas été bien traitée. Toutefois, nous notons que les interventions du CIR visaient la transformation et la commercialisation, tandis que la production relevait du ministère de l'agriculture et de l'environnement. Par conséquent, la non-prise en compte de la composante production dans le projet sur la noix de cajou et la mangue était justifiée par le fait que la production n'était pas du ressort du CIR. Malgré cela, la phase d'extension sans frais du projet s'est finalement concentrée sur les activités liées à la production en raison de la demande des acteurs de la production concernés.</p>		
Adaptation aux priorités émergentes du CIR (par exemple, les chaînes de valeur régionales, l'égalité des sexes, le changement climatique)	4	3 RD, E
<p>Le programme du CIR au BF couvre un grand nombre des domaines qui sont apparus comme des priorités pour le CIR, comme indiqué ci-dessous:</p> <p>Intégration régionale: L'EDIC actualisée s'intéresse à l'intégration régionale et aux moyens d'améliorer la facilitation du transit et la coordination régionale en matière de politique d'investissement, mais aussi d'aider le pays à travailler avec d'autres en tant que bloc cohérent dans les négociations APE avec l'UE. Dans le cadre du projet de niveau 1, le Burkina a participé à un atelier consacré à l'Accord sur la</p>		

	Score du résultat (1-5)	Score de la preuve
<p>facilitation des échanges organisé par la CNUCED et le Cadre intégré renforcé à Banjul, en Gambie. Cet atelier s'est concentré sur les questions de transit interrétatique et les procédures douanières ainsi que sur leurs impacts sur l'intégration commerciale interrégionale et régionale. Le BF est également inclus dans les programmes régionaux du CIR, conformément à la section 1.</p> <p>Chaînes de valeur: toutes les interventions de niveau 2 soutiennent le développement de chaînes de valeur régionales et mondiales dans des secteurs non traditionnels (notamment le sésame, la mangue, le karité, la noix de cajou) afin de diversifier l'économie du Burkina par rapport à l'or qui représentait plus de 92 % des exportations totales en 2012 contre 79 % en 2005).</p> <p>Genre : n'est pas spécifiquement abordé comme un domaine autonome du projet, les femmes sont très bien représentées dans la mise en œuvre. Dans le cas du projet karité, de nombreuses femmes travaillaient de manière isolée et dans des conditions rudimentaires dans les villages. Le CIR a permis de les organiser et de leur fournir des outils de travail semi-mécanisés, ce qui a eu un fort impact sur leur rendement et sur la qualité du beurre qu'elles produisaient. Le CIR a également apporté un soutien important à l'Association nationale des transformatrices de sésame du Burkina, qui est composée de 91 groupements de femmes. La plupart de ces femmes ont reçu des formations en hygiène, gestion, stockage, commercialisation, etc. En outre, certaines d'entre elles ont bénéficié d'équipements (presses, bouteilles, etc.)</p> <p>L'intégration des questions environnementales dans le cadre du projet mangue est également mentionnée dans la documentation, mais aucune autre preuve n'a été trouvée pour d'autres projets.</p>		
Adaptation à l'évolution du contexte mondial, y compris la COVID-19	3	2 DR, KII
<p>Les attaques terroristes qui ont frappé le pays depuis 2016 ont eu un impact important sur les activités. Dans le secteur de la mangue par exemple, le marché intérieur représente jusqu'à 50% des ventes alors que certaines zones sont devenues inaccessibles (Djibo, Dori, Sebba, etc.)</p> <p>On note également que la COVID-19 a eu un impact important sur les activités, notamment en raison de la fermeture des frontières, de la suspension des vols, des couvre-feux, etc. et que les exportations de mangues ont été sérieusement touchées. Comme indiqué ci-dessus, l'économie est entrée en récession en raison de l'impact négatif de la pandémie de COVID-19, avec une contraction significative du PIB.</p> <p>La documentation note que l'exécution des activités du projet karité au cours de 2020 a été fortement perturbée par la situation de pandémie et d'insécurité. Plusieurs activités ont été bloquées jusqu'au second semestre. Cependant, les documents de fin 2020 suggèrent des niveaux d'exécution satisfaisants pour chacun des quatre résultats attendus (taux d'exécution supérieur à 85%), le taux d'exécution de l'AWPB 2020 étant de 87%). L'année 2020 a vu plus d'une soixantaine d'acteurs de la filière karité formés aux pratiques relatives aux chaînes de valeur, le début du processus de dotation des acteurs en équipements innovants, la production de supports de communication et la mise en œuvre de la mise en œuvre du plan marketing au profit des acteurs et l'élaboration de dix plans d'affaires. La situation globale de la mise en œuvre du projet depuis le démarrage en 2019 est de 45%.</p> <p>L'équipe de projet a révisé et soumis l'AWPB 2020 au Comité d'examen des programmes commerciaux qui l'a validé. Ainsi, d'un AWPB contenant initialement 46 activités 30, ont été déplacées vers un AWPB 2020 mis à jour. Les activités ne figurant plus dans l'AWPB 2020 mis à jour ont été reprogrammées pour 2021. Il convient également de noter que les réunions du Comité Technique de Suivi (CTS) chargé du suivi et de l'évaluation de l'état de mise en œuvre des activités n'ont pas pu se tenir au cours du premier semestre de l'année. Deux sessions ont eu lieu au mois de septembre et décembre.</p> <p>Le plan de travail annuel et le budget pour 2021 sont très ambitieux, avec l'exécution combinée d'activités de 2021 et de 2020 retardées. Des solutions telles que l'organisation d'activités de formation dans les localités les moins touchées par l'insécurité, l'utilisation de méthodes en ligne (vidéoconférence par zoom) et le port de masques et l'utilisation de gel hydro-alcoolique pendant les réunions ont été mises en place.</p>		
EDIC		
Nouvelles politiques introduites, ou politiques nationales existantes modifiées, à la suite des propositions politiques de l'EDIC actualisée	3	3 RD, E
<p>Les propositions de l'EDIC MA auraient contribué à un certain nombre de résultats. Plusieurs actions de la matrice ont été mises en œuvre non seulement par le ministère du commerce mais aussi par les autres départements ministériels, notamment l'agriculture, les mines et les transports. Pour le ministère du Commerce, il y a eu une restructuration des arrangements institutionnels de l'Office national du</p>		

	Score du résultat (1-5)	Score de la preuve
commerce extérieur (ONAC) qui a abouti à la création de l'Agence pour la promotion des exportations du Burkina (APEX-Burkina), au développement de la Stratégie nationale de promotion des exportations (SNE) qui a été adoptée par le Conseil des ministres et à la mise en place de l'Unité nationale de mise en œuvre du CIR (UNMO/CIR). Toutefois, plusieurs questions, notamment le commerce des services et la facilitation approfondie du transit, n'ont pas été entièrement traitées.		
Le renforcement des capacités du secteur public a permis d'élaborer des politiques/plans d'action commerciaux futurs en utilisant les ressources locales	4	2 RD, E
Plusieurs représentants du ministère du Commerce ont vu leurs capacités renforcées grâce à l'EDIC, ce qui permet au ministère de mener ses activités avec beaucoup plus d'efficacité. Ils ont élaboré un certain nombre de politiques nationales sur la base de l'EDIC, notamment la stratégie nationale d'exportation, ainsi que le plan à moyen terme pour l'intégration du commerce axé sur deux axes principaux, à savoir (1) la facilitation du commerce et (2) la diversification des exportations.		
Mesure dans laquelle les projets du CIR reflètent les besoins et les priorités de l'EDIC et de la matrice d'action	4	3 RD, E, E
L'EDIC s'est fortement inspirée des politiques déjà en cours dans le pays, ses projets et son plan d'action étant basés sur des stratégies nationales et sectorielles. Le soutien de niveau 1 est directement aligné sur l'EDIC et la MA avec plusieurs références trouvées dans la documentation. Les exportations de services traditionnels et modernes ainsi que les exportations agricoles (riz, noix de cajou, mangues, oignons, gomme arabique et karité) ont été identifiées dans l'EDIC 2015 comme étant des secteurs à fort potentiel. Cela s'aligne sur plusieurs projets de niveau 2 du CIR liés au sésame, à la mangue séchée, aux noix de cajou et aux noix de karité en cours de mise en œuvre. Nous notons que l'EDIC a recommandé que les exportations sur ces marchés augmenteraient si elles bénéficiaient d'un soutien direct par le biais de programmes spécifiques tant au niveau de la production que de la commercialisation. Cependant, la production a été comparativement moins bien traitée.		
Inclusivité des processus consultatifs de l'EDIC	3	2 RD, E
Toutes les parties prenantes ont été consultées de manière adéquate (secteur privé, société civile, etc.) lors de l'élaboration de l'EDIC 2, mais cela a été contredit lors des consultations.		

1.2. Cohérence

	Score du résultat (1-5)	Score de la preuve (1-3)
Alignement sur la théorie du changement/le cadre logique du CIR	5	3 RD, E
Les cadres logiques des projets sont bien alignés sur les chaînes de résultats et le cadre logique du programme (voir la section contextuelle 1 pour plus de détails sur les projets liés à des résultats spécifiques). Il a été noté que l'unité de mise en œuvre examine tous les cadres logiques des projets de niveau 2 pour s'assurer qu'ils sont axés sur les résultats.		
Pertinence des modalités de mise en œuvre du CIR	5	3 RD, E
Le BF fait partie des pays qui ont bénéficié du CIR de manière très complète (EDIC actualisée / intégration du commerce / soutien à la durabilité) et des quelques pays qui comptent trois projets de niveau 2.		
Coordination avec d'autres initiatives pertinentes	4	3 RD, E
La coordination générale avec d'autres initiatives semble solide. Pour donner suite aux recommandations de l'EDIC, le Ministère du Commerce a demandé à la CNUCED de soutenir les interventions de niveau 1 afin de proposer des recommandations opérationnelles pour la diversification des exportations et la facilitation du commerce.		

	Score du résultat (1-5)	Score de la preuve (1-3)
<p>Dans le cadre du niveau 2, le CIR a collaboré avec GIZ, SNV. Dans le cadre du projet karité, il existe une collaboration entre le FENU, le GRET, AGKA, Afrique Verte, etc. Des collaborations existent également avec l'UE, le Canada.</p> <p>Au niveau national, le CIR collabore également avec d'autres initiatives gérées par l'Institut national de recherche agronomique (INERA), le ministère de l'Agriculture, l'Agence de promotion des exportations, la Chambre de commerce et l'Agence burkinabè de normalisation.</p>		

1.3. Efficacité

	Score du résultat (1-5)	Score de la preuve (1-3)
EDIC		
Contribution de l'EDIC aux résultats du CIR:		
a) l'accroissement des connaissances	a) 3	a) 2
b) l'intégration accrue du commerce	b) 2	b) 2
c) les interventions prioritaires	c) 3	c) 2
d) plan de programmation	d) 3	d) 2
e) programmes/projets spécifiques alignés sur l'EDIC/MA	e) 3	e) 2
		RD, E, E
<p>a) L'EDIC a contribué à accroître les connaissances sur le commerce au sein du BF. L'EDIC est un document de référence pour le département en charge du commerce, et les politiques et stratégies liées au commerce sont toujours basées sur ses recommandations.</p> <p>b) Comme indiqué au point 1.1, il semble que l'EDIC ait été utilisée pour l'élaboration du PNDES. Les deux documents semblent identifier des domaines similaires (le sésame étant souligné comme un marché en croissance, par exemple). Cependant, le lien entre les deux documents est implicite plutôt qu'explicitement clair en termes de lecture transversale.</p> <p>c) L'EDIC actualisée a alimenté une opération de politique de développement (OPD) de la Banque mondiale et des actions préalables pour la prochaine opération de soutien budgétaire. Les conclusions de la DTIS actualisée devaient également être intégrées dans les révisions de la stratégie du SRP du gouvernement.</p> <p>d) Plusieurs programmes et projets liés au commerce, y compris les activités de niveau 1 et de niveau 2 du CIR, s'alignent sur les actions proposées dans l'EDIC MA (couvre également le e).</p>		
Degré de mise en œuvre de la MA	3	3 RD, BD, E
<p>Selon la documentation relative à la mise à jour de l'EDIC en 2014, la mise en œuvre des résultats de la matrice de 2007 était mitigée. Depuis le rapport de 2007, il y a eu quelques réformes importantes et quelques opportunités importantes ratées. Du côté positif, le pays a maintenu la stabilité macroéconomique, a poursuivi les réformes pour améliorer le climat des affaires et du commerce, et a promu les pôles de croissance comme moyen d'attirer les IDE à Bagre et dans d'autres régions. De nouvelles formules de prix pour les producteurs de coton et un fonds d'intrants pour aider à réduire les coûts des engrais ont été mis en œuvre avec succès.</p> <p>Cependant, il n'y a pas eu la coordination inter-agences nécessaire pour aider à conduire une politique de promotion des exportations, et il n'y a pas eu le renforcement des capacités institutionnelles qui était nécessaire pour accélérer l'intégration du commerce.</p> <p>L'étroite base d'exportation du Burkina Faso n'a pas changé de façon notable depuis la première EDIC, et la découverte de plus d'or a considérablement modifié le panier d'exportation du Burkina. Les exportations sont toujours dominées par trois produits, l'or, le coton et les graines oléagineuses.</p>		
Mise à jour de la MA depuis sa première production	3	3

	Score du résultat (1-5)	Score de la preuve (1-3)
		RD, BD, E
<p>Un rapport principal de l'EDIC a été préparé en 2007. L'équipe de mise à jour de l'EDIC a effectué une mission de cadrage en 2013, et un atelier de validation a eu lieu en 2014. La mise à jour de l'EDIC prend en compte les changements intervenus dans l'environnement économique, institutionnel et sociopolitique du Burkina Faso entre 2007 et 2013. L'EDIC actuelle est dépassée compte tenu du contexte actuel du BF. A l'heure actuelle, il n'y a pas de TDR ou de note conceptuelle pour une nouvelle mise à jour de l'EDIC.</p> <p>Il a été souligné que l'EDIC doit être mise à jour pour tenir compte des nouveaux développements tels que le rétablissement des relations diplomatiques avec la Chine.</p>		
Résultats de niveau 1		
Contribution du CIR à l'intégration du commerce	4	2 RD, E
<p>Il semble que l'intégration du commerce - l'un des trois projets de niveau 1 - soit l'une des interventions les plus réussies du CIR au BF. Elle a permis d'atteindre les résultats suivants:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le commerce est bien intégré dans le plan de développement international • Le commerce est intégré dans les stratégies sectorielles grâce au travail analytique de l'EDIC actualisée et à la sensibilisation du ministère du commerce lorsqu'il travaille avec d'autres ministères et des associations du secteur privé • Capacité institutionnelle - BF a plusieurs comités liés au commerce (par exemple, le comité de facilitation du commerce). Les réunions de ces comités étaient initialement soutenues par le CIR, puis le BF a coordonné les réunions directement • La coordination avec le secteur privé est un autre aspect de la MT. Même si le projet de soutien à la durabilité est clos, les mécanismes de coordination sont toujours en place et fonctionnent. 		
Contribution du CIR à la réforme des politiques	4	2 RD, E
<p>Les programmes de niveau 1 ont permis de bien intégrer le commerce dans les politiques nationales (voir également les sections sur les EDIC). L'objectif du projet d'intégration du commerce était de soutenir le BF dans le développement d'une stratégie commerciale à travers plusieurs objectifs qui ont permis d'atteindre les résultats suivants:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prise en compte du commerce dans les stratégies nationales : aujourd'hui, la stratégie de croissance accélérée et durable prend en compte le commerce. • Intégration du commerce dans les politiques sectorielles : aujourd'hui, plusieurs ministères (transport, agriculture, etc.) prennent en compte le commerce dans leurs politiques. <p>Renforcement des capacités du ministère du commerce : un grand nombre d'employés du ministère ont reçu un soutien, la formation est toujours organisée par les RH et un plan de renforcement des capacités du ministère a été élaboré.</p>		
Contribution du CIR à la participation aux forums de commerce international (par exemple, l'OMC)	4	2 RD, E
<p>Dans le cadre du soutien aux ANMO (Ph2), il est noté que l'UNMO a participé à huit (08) réunions régionales et internationales sur des thèmes liés au commerce.</p> <p>Le soutien à la durabilité note également la participation du MCIA (DGC et UNMO) à trois réunions internationales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • le forum mondial du commerce pour le développement des PMA • le Forum public "Commerce 2030" • Semaine du commerce électronique organisée à Nairobi 		
Contribution du CIR aux objectifs régionaux	4	2 RD, E
<p>Le BF fait partie d'un certain nombre d'initiatives régionales du CIR, notamment le programme de facilitation des échanges pour l'Afrique de l'Ouest, comme indiqué dans la section sur le contexte. En outre, le CIR a soutenu la participation aux réunions régionales et internationales, notamment par le</p>		

	Score du résultat (1-5)	Score de la preuve (1-3)
<p>biais de consultations au niveau national avant les réunions et les négociations. Il a aidé le FB à mettre en place un certain nombre de comités, dont les suivants:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comité national de négociation commerciale (mis en place en 2016) • Comité de facilitation des échanges (établi en 2017) • Groupe de travail sectoriel, comité de facilitation des échanges, etc. • Comité national sur la zone de libre-échange continentale (ZLEC), mis en place en 2017 		
Participation et utilisation des formations/ résultats	4	2 RD, E, E
<p>Les projets ont permis d'accroître les capacités d'un certain nombre de fonctionnaires, en s'appuyant sur les efforts de renforcement des capacités d'autres programmes déjà en cours dans le BF (par exemple, le projet JTAP).</p> <p>La formation s'est concentrée sur les techniques de soutien aux coopératives et aux organisations professionnelles d'artisans, les stratégies et techniques de négociation commerciale, la négociation et le suivi des partenariats public-privé (PPP), les procédures douanières, etc., ainsi que sur la gestion générale et la formation à la passation de marchés pour le personnel de l'UNMO.</p>		
Diffusion d'informations et sensibilisation (y compris en matière de genre et d'environnement)	3	1 RD
<p>Le soutien de l'ANMO note un certain nombre d'activités de diffusion de l'information qui ont lieu dans le cadre du projet (estimant que ce résultat est atteint à 75% dans le rapport final en 2017), notamment</p> <ul style="list-style-type: none"> • Un site web mis en place par l'UNMO, • Les pages Facebook du ministère en charge du commerce et des services du ministère tels que APEX Burkina, ABNORM, AFP / PME etc... • La publication mensuelle du journal "l'entreprise", même les publications n'étaient pas toujours régulières. 		
Résultats de niveau 2		
Contribution du CIR aux résultats dans différentes chaînes de valeur (par exemple, productivité, chiffre d'affaires, emploi)	5	3 RD, E, BD, E
<p>La valeur des exportations du Burkina en 2012 était 2,5 fois supérieure à celle atteinte en 2005. Le Burkina Faso a réussi à accroître ses exportations en se diversifiant par rapport au coton, ce qui a également donné naissance à de nouveaux partenaires commerciaux grâce à l'appui du CIR. Mais si le portefeuille d'exportations du Burkina s'est modifié, le commerce extérieur continue d'être concentré non seulement sur quelques produits mais aussi dans quelques pays.</p> <p>Le BF est l'un des rares pays à disposer de trois projets sectoriels spécifiques de niveau 2. Les résultats comprennent:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Approche holistique - Au BF, le renforcement des capacités sectorielles adopte une approche très holistique, reliant les différentes étapes de la chaîne de valeur (production, transformation, exportation et accès au financement). • Organisation des secteurs - En 2015, les secteurs n'étaient pas bien organisés. Les projets de niveau 2 ont proposé des réglementations interprofessionnelles et un soutien spécifique pour rassembler les acteurs des différents segments et promouvoir la collaboration. Il s'agit d'une réalisation importante. • Transformation des produits - Le niveau de transformation des produits a augmenté dans tous les secteurs, apportant une valeur ajoutée. Le soutien du CIR a permis à une entreprise unipersonnelle spécialisée dans la production d'huile de sésame de devenir une entreprise de 10 personnes produisant de l'huile de sésame (avec une machine) et d'autres produits à base de sésame (biscuits, etc.). Une autre preuve d'une plus grande transformation des produits est que, contrairement à 2014, en 2018 les supermarchés avaient beaucoup plus de produits transformés au BF. <p>Les réalisations dans le secteur du sésame sont les suivantes:</p> <p>Le projet sésame a conduit à l'élaboration d'un plan d'action pour l'association nationale des producteurs de sésame. Il a également permis d'améliorer la qualité du sésame et les rendements. En 2012, la production annuelle était de 100 488 000 kg. À la fin du projet, la production annuelle moyenne a</p>		

	Score du résultat (1-5)	Score de la preuve (1-3)
dépassé 150 000 000 kg. 2014 a été l'année de pointe où la production a dépassé 300 000 000 Kg. Cependant, il y a toujours un problème de compétitivité du sésame par rapport à d'autres pays comme l'Éthiopie.		
En ce qui concerne le projet mangue, il y a eu une augmentation de la production de mangue séchée, passant de 700 tonnes en 2014 à 2 774 tonnes en 2018. Il y a également eu une augmentation du nombre d'employés qui est passé à 12 215 personnes, dont 91,6% de femmes dans les unités de séchage de mangues. Ces employés ont également vu des changements significatifs dans leur vie quotidienne (amélioration des revenus) car sur les 12 251 employés, 600 sont permanents. Les revenus obtenus sont principalement utilisés pour les besoins financiers des membres de la famille et l'éducation des enfants.		
Contribution du CIR à l'adoption de nouvelles technologies (par exemple, initiatives de commerce électronique)	3	2 RD, E
Le projet sésame a permis de créer de nouveaux entrepôts et équipements (par exemple, un ventilateur) et d'utiliser les pesticides de manière plus sûre. Dans le cadre du projet mangue, il y a eu une amélioration du processus de séchage de la mangue et de la certification de la mangue séchée. Côté équipement, 3025 caisses avec 60 tables en inox, 150 extincteurs, 1500 manteaux et écailles ont été fournies. En termes d'outils, 100 guides de séchage des mangues, 20 business plans ; et le logiciel de gestion "YELEEN" a été financé. De nouvelles technologies ont également été développées et utilisées dans la chaîne de production du karité.		
Contribution du CIR à la facilitation des échanges	3	2 RD, E
Il est prouvé que le CIR a obtenu des résultats dans le cadre d'initiatives de facilitation des échanges, par exemple en permettant à l'administration burkinabé de bien maîtriser les règles du commerce international, notamment à la lumière des discussions sur le coton à l'OMC, les producteurs bénéficiant de l'accréditation AGOA. Deux voyages de partage des connaissances sur la facilitation des échanges ont eu lieu en Éthiopie dans le cadre du projet Sésame		
Contribution du CIR à la formation et aux compétences dans différentes chaînes de valeur	4	3 RD, BD, E
Il existe de nombreuses preuves de formation dans différentes chaînes de valeur à travers les projets de niveau 2, bien que les détails complets sur les impacts substantiels des formations manquent. Quelques exemples sont inclus ci-dessous. Plusieurs formations ont été organisées dans le cadre du projet sésame, notamment sur les méthodes techniques d'accroissement de la production de sésame, la gestion des exploitations agricoles, etc. Un soutien a été apporté à un groupe de femmes transformatrices de sésame tout au long de la mise en œuvre. Dans le cadre du projet karité, la documentation met en évidence les activités de sensibilisation de 23 acteurs, dont 57% de femmes, aux concepts d'études d'impact environnemental et de planification de la gestion des déchets pour la production de beurre de karité. Avec l'appui du Bureau national des évaluations environnementales (BUNEE), le projet a permis à dix organisations de réaliser leur propre étude d'impact environnemental. Les producteurs, commerçants et transformateurs avaient de nombreux défis à relever en termes d'organisation et de capacités techniques dans le domaine du karité. Le CIR a contribué à combler cette lacune, en mettant en place des cadres de concertation au niveau régional, afin de leur permettre de mieux prendre en compte les préoccupations des membres. Les membres ont ensuite bénéficié des programmes de renforcement des capacités dispensés par le CIR. Il a été noté que la question de la langue devrait être prise en compte dans la mise en œuvre future des projets. La plupart des membres ne parlent pas français, bien que la plupart des formations se déroulent dans cette langue. Il y a un besoin de modules dans les langues locales.		
Contribution du CIR à la participation aux foires commerciales	3	2 RD, E

	Score du résultat (1-5)	Score de la preuve (1-3)
<p>Le CIR a facilité la participation à des foires en Allemagne, en Italie, en France, en Éthiopie (producteurs de sésame), en CI (noix de cajou), au Togo et en Chine. Certains producteurs continuent à y participer en utilisant leurs propres fonds.</p> <p>L'accent a été mis sur le commerce plutôt que sur la production. Lors de nombreux voyages internationaux de promotion du sésame, ce sont les négociants qui ont été envoyés plutôt que les producteurs.</p>		
Modèle opérationnel du CIR		
Soutien du secrétariat exécutif du CIR et du gestionnaire du fonds fiduciaire (au niveau des programmes) aux résultats et aux performances au niveau des pays	4	1 RD, E, E
L'UNMO a reconnu que le SE et le GFAS avaient fourni un bon soutien en termes de conception des systèmes de suivi, ainsi que de suivi des progrès et de fourniture de conseils sur l'établissement de rapports. Elles ont également convenu que les paiements étaient effectués en temps opportun.		
Systèmes et processus opérationnels du CIR (au niveau national) soutien aux résultats et aux performances au niveau national	3	3 RD, E, E
<p>Il a été signalé que la gestion au niveau national est inefficace en raison des nombreuses structures de gouvernance : Conseil de cabinet, session des projets et programmes, assemblée sectorielle des projets et programmes, comité d'examen, CASEM, secrétariat exécutif, etc. qui coexistent.</p> <p>Le suivi du projet ou des activités réalisées est insuffisant. L'équipe actuelle de l'UNMO est débordée et aurait besoin de plus de ressources humaines pour améliorer le suivi des activités. Par exemple:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Il n'y a pas eu d'analyse d'impact pour les deux projets de niveau 2 achevés. Bien qu'elles ne soient pas exigées par le CIR, ces évaluations sont cruciales pour le suivi de l'effet de l'intervention. • Pour le projet sur le karité, l'unité nationale de coordination doit effectuer un suivi pour déterminer si le bénéficiaire a utilisé les contacts et les connaissances acquis lors des foires commerciales et des formations • L'UNMO doit dégager des ressources pour concrétiser les discussions de contact avec les partenaires. <p>Toutefois, cette constatation a été contrebalancée par des éléments plus positifs sur le rôle de l'UNMO:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dans le cadre du projet karité, il a été estimé que le PF et l'UNMO remplissaient correctement leurs missions et travaillaient en partenariat avec les acteurs • Dans le cadre du projet mangue, l'UNMO remplit correctement sa mission, les agents sont techniquement bons, les préoccupations ont toujours été prises en compte et il n'y a pas de difficultés ou de contretemps particuliers dans la collaboration • Sur le programme sésame, certains avis n'ont pas été pris en compte (par exemple dans la construction d'infrastructures : un magasin a été construit à un endroit contraire aux recommandations des producteurs) 		
Mesure dans laquelle les systèmes et processus opérationnels du CIR ont été en mesure de répondre à la COVID-19	3	2 RD, E
Voir la section 1.1 concernant les mesures de COVID 19 liées au projet Shea. Les équipes du CIR ont fait preuve de souplesse en réponse à la COVID-19, en reprogrammant les budgets et les activités reprogrammées en 2021.		

1.4. Efficience

	Score du résultat (1-5)	Score de la preuve (1-3)
Efficience des initiatives de niveau 1	3	3 RD, E

	Score du résultat (1-5)	Score de la preuve (1-3)
<p>Le projet d'appui à la pérennisation des interventions du CIR au Burkina Faso a atteint ses objectifs à 95,5% avec un taux de décaissement global de 87%.</p> <p>Il est financé en partie par le GFAS et l'État du Burkina Faso. Le montant attendu était de 300.000 USD, soit 177.000.000 F CFA. Le montant total décaissé est de 170.565.497 F CFA, soit 96%. La non-absorption du budget (6 434 503 F CFA) est liée au fait que les procédures de décaissement de la deuxième phase sont plus complexes que les phases précédentes. Le décaissement du budget annuel est conditionné par l'approbation préalable du PTAB par le SE / CIR et le GFAS. L'approbation par ces deux organes est lente. C'était le cas du budget de l'année 2018 où l'UNMO a reçu le premier décaissement de l'année cinq (05) mois plus tard, impactant ainsi le processus de mise en œuvre des activités du projet. Cependant, la nature des activités et le mode d'intervention (appui institutionnel) ont permis de rattraper le retard dans la réalisation des activités par les structures bénéficiaires.</p> <p>Le projet a également fonctionné avec un personnel réduit marqué par les départs respectifs du premier assistant administratif en mars 2017 et du premier coordinateur en juin 2017, la vacance du poste d'expert en politique commerciale depuis août 2017 (nouveau coordinateur), les départs du second assistant administratif en mai 2018 et du second coordinateur en juillet 2018.</p>		
Efficacité des initiatives de niveau 2	3	3 RD, E
<p>Dans l'ensemble, les initiatives ont été mises en œuvre de manière efficace. Toutefois, le projet sur le sésame n'a pas pu être achevé à temps en raison de l'instabilité qu'a connue le pays en 2014-2015, et la mise en œuvre du projet sur le karité a été ralentie en raison de COVID-19. Tous les projets reçoivent des contributions en nature, ce qui contribue à l'efficacité. Plus de détails inclus pour le projet karité ci-dessous.</p> <p>Shea : Le projet a connu un retard dans sa mise en œuvre, d'abord au démarrage en raison des lourdeurs administratives, puis en raison des effets de la pandémie de Covid-19. Sur les cinq (05) activités programmées en 2020, quatre (04) ont été entièrement réalisées au 31 décembre et la seule activité en cours avait un niveau d'exécution très important (80%). Les activités liées à la participation des acteurs aux foires et salons ont été particulièrement affectées au niveau international.</p> <p>Deux projets de catégorie 2 ont été mis en œuvre par des agences (GIZ et SNV) et leurs procédures - pour les achats par exemple - sont lourdes. Le soutien des capacités du côté de l'offre (c'est-à-dire les projets de niveau 2, les études de faisabilité, le soutien à la formulation des projets) a été souligné comme problématique en raison de la présence de l'agence d'exécution intermédiaire.</p>		
Efficacité (utilisation du temps et de l'argent) des structures de gouvernance du CIR au niveau national	3	2 RD, E
<p>Les structures nationales liées à l'UNMO sont considérées comme quelque peu inefficaces (notamment en termes de suivi du projet ou des activités achevées), en grande partie pour des raisons contextuelles externes. Les retards de recrutement ont également eu un impact sur l'efficacité de l'UNMO.</p> <p>Dans l'ensemble, la gestion au niveau du programme est inefficace. Le FD serait surchargé par d'autres priorités et sa mission et son rôle ne sont pas clairs.</p> <p>En ce qui concerne la coordination des donateurs, à l'heure actuelle, la coordination des projets du FB est largement considérée comme inefficace, le personnel à Genève étant éloigné des réalités du terrain. Les procédures de passation de marchés sont également trop lourdes, notamment avec GIZ, SNV.</p>		
Mesure des activités dans les pays adaptés à COVID-19	3	2 RD, E
Voir ci-dessus concernant le projet karité.		

1.5. Impact

	Score du résultat (1-5)	Score de la preuve (1-3)
Contribution du CIR au développement durable	4	1 RD, E

	Score du résultat (1-5)	Score de la preuve (1-3)
<p>Les projets de niveau 2 ont contribué à améliorer la qualité des produits, à créer de nouvelles possibilités d'emploi, à accroître la productivité, etc.).</p> <p>Par exemple, sans le CIR, le karité n'aurait pas atteint le niveau de commercialisation qu'il a aujourd'hui. Le CIR a permis aux producteurs d'être mieux organisés et techniquement équipés pour faire face au marché international (notamment étiquetage du beurre, amélioration de la qualité grâce à la semi-mécanisation). De nouveaux emplois ont été créés à tous les niveaux (production, marketing, transformation).</p> <p>Dans le secteur de la mangue, le CIR a contribué aux résultats escomptés suivants:</p> <ul style="list-style-type: none"> • réduction des contraintes liées à l'offre et augmentation de la transformation ; toutefois, les capacités de production ont été exclues du projet • l'amélioration des opportunités économiques, par exemple l'apparition de nouvelles unités de transformation (d'une cinquantaine à une centaine) et l'augmentation d'un centre de conditionnement pour l'exportation à six. Tout cela s'est traduit par la création d'emplois assez importants (bien que la plupart d'entre eux soient saisonniers) • l'autonomisation économique des femmes et le commerce inclusif étant donné que dans le secteur de la mangue, une écrasante majorité (plus de 80 %) des acteurs sont des femmes • augmentation des exportations, de 5 000 tonnes de mangues exportées à environ 10 000 tonnes avant la corona • l'intégration accrue des marchés régionaux et internationaux grâce aux foires dans la sous-région (Abidjan, Dakar, etc.) et à l'international, de nombreux exportateurs ont pu avoir des clients avec lesquels ils continuent à travailler aujourd'hui • l'augmentation de la productivité dans les secteurs soutenus a été obtenue indirectement par l'amélioration des capacités de commercialisation et de transformation qui ont eu un effet d'entraînement sur la production. Augmentation de 300 000 tonnes de la production de sésame 		
Contribution du CIR à l'intégration dans les systèmes commerciaux mondiaux et régionaux	3	1 RD, E
<p>Le CIR a contribué à l'intégration du BF dans les systèmes commerciaux mondiaux et régionaux. Le Burkina est l'un des pays soutenus par le projet régional : Facilitation du transit, du transport et du commerce en Afrique de l'Ouest pour une meilleure participation aux chaînes de valeur qui comporte trois composantes (feuille de route du transit ; feuille de route du transport routier et guichet unique). Des preuves documentaires limitées ont été trouvées sur les résultats du projet régional.</p> <p>Dans le cadre du projet sur le sésame, le CIR a permis d'augmenter la production, d'améliorer la productivité et la qualité des produits, ce qui a permis au Burkina d'accéder à de nouveaux marchés internationaux.</p>		

1.6. Durabilité

	Score du résultat (1-5)	Score de la preuve (1-3)
Intégration des initiatives du CIR dans les priorités, activités, structures et processus gouvernementaux	3-4	2 RD, E
<p>La documentation sur la durabilité des initiatives est mitigée. Elle est considérée comme plus positive en ce qui concerne les structures opérationnelles générales et les interventions de niveau 1. Le soutien à la durabilité du projet CIR est financé à hauteur de 347 999 USD (53,7%) par le budget national, bien que certains problèmes de décaissement aient été mis en évidence.</p> <p>Le CIR est bien intégré au sein du ministère du commerce et reçoit une lettre de mission du ministre au même titre que les autres projets et programmes de ce ministère. Ses actions sont donc orientées vers les besoins du gouvernement.</p> <p>Toutefois, un manque de durabilité a été mis en évidence pour les interventions de niveau 2, notamment dans le secteur de la noix de cajou. Alors que le CIR avait produit des résultats en termes d'organisation des acteurs du secteur et de renforcement des capacités, l'organe chargé du cajou ne bénéficie plus d'aucun soutien. Une taxe sur les exportations de noix de cajou brutes a été introduite en vue de</p>		

	Score du résultat (1-5)	Score de la preuve (1-3)
revigorer le secteur, mais elle a eu un impact limité. Aucun autre appui n'a été fourni depuis la fin du projet sésame du CIR.		
Appropriation des initiatives du CIR	3	2 RD, E
Comme indiqué ci-dessus, le soutien à la durabilité du projet du CIR est financé à hauteur de 347 999 USD (53,7%) par le budget national, bien que certains problèmes de décaissement aient été soulignés. Le CIR est bien intégré au sein du ministère du commerce.		
Poursuite des initiatives du CIR (et des résultats) après la fin du soutien du CIR	3	3 RD, E
<p>Comme détaillé, les interventions de niveau 1 ont été bien intégrées dans les processus gouvernementaux. Si certains résultats des initiatives de niveau 2 se sont poursuivis sans le soutien du CIR, un certain nombre de réalisations n'ont pas perduré.</p> <p>Alors que le projet sésame s'est terminé en 2018, certaines activités sont encore menées. Cela se limite en grande partie à la participation à des foires dans la sous-région (Togo, Bénin, etc.) étant donné les fonds limités. Grâce au renforcement des capacités et aux équipements reçus, les unités de transformation sont gérées de manière autonome. De plus, les organisations professionnelles mises en place sont toujours fonctionnelles après le projet.</p> <p>Cependant, les volumes de production ont commencé à diminuer à partir de 2017. Une explication potentielle de ce phénomène serait que la baisse du prix du sésame n'encourage plus la production. Une autre explication serait que le projet s'est principalement concentré sur l'augmentation quantitative des volumes de production sans se focaliser autant sur les normes et la qualité des produits. Des substances impropres à la consommation (pesticide), provenant des champs de coton voisins, ont été retrouvées dans le sésame.</p> <p>Si le CIR a permis d'obtenir des semences améliorées pour le sésame et a permis aux producteurs de mieux maîtriser les techniques de production, ce qui a entraîné une augmentation des rendements, les résultats n'ont pas été durables depuis la fin du programme. Les producteurs ont rencontré des difficultés à se procurer des semences, par exemple.</p> <p>Tous les membres n'ont pas bénéficié des actions du CIR. Certaines coopératives de femmes ont été créées à la fin du projet sésame et leurs membres n'ont pas pu bénéficier de formations ou d'équipements.</p> <p>En matière de karité, les interventions ont permis de renforcer les capacités managériales des entreprises. Cependant, une période de transition, voire une prolongation du CIR, est nécessaire pour renforcer les acquis.</p> <p>Le projet mangue étant un projet pilote, une phase de transition aurait été nécessaire afin de consolider les acquis. Un soutien supplémentaire est nécessaire dans la recherche d'un financement durable.</p>		
Coordination (avec les autres agences gouvernementales, les donateurs, le secteur privé et la société civile)	3	2 RD, E
En 2017, deux cadres de dialogue sectoriel ont été mis en place sous la présidence du ministère du Commerce. Ils se réunissent deux fois par an et rassemblent les secteurs du commerce, du transport, de l'industrie, des mines et de la culture. En plus des partenaires techniques et financiers, les acteurs du secteur privé et de la société civile sont invités à ces réunions. Ces cadres de dialogue sont présidés par les ministres des secteurs suivants.		
Contribution du CIR à la mobilisation des financements et de l'expertise	4	3 RD, E, E
<p>Le CIR au BF a réussi à obtenir des financements supplémentaires avec trois projets de niveau 2 financés ou cofinancés par d'autres donateurs (BAD, FANDC, Luxembourg).</p> <p>La BAD a financé le projet d'appui au développement intégré de la filière karité (PADIFK), la coopération luxembourgeoise et le CIR ont cofinancé le Projet d'appui à la compétitivité des produits de la filière</p>		

	Score du résultat (1-5)	Score de la preuve (1-3)
karité (PACFIK). La filière maïs a bénéficié d'un financement du Fonds pour l'application des normes et le développement du commerce (FANDC) pour la mise en œuvre d'un projet intitulé : " Réduction de la contamination du maïs et des sous-produits à base de maïs par les aflatoxines au Burkina-Faso ". Le projet a permis de formuler plus de projets que prévu, en mobilisant les ressources de deux nouveaux donateurs pour le financement de deux projets. Ceci a dépassé la prévision fixée de mobiliser un seul donateur.		
Mesure dans laquelle les résultats obtenus ne sont pas remis en cause par COVID-19	3	2 RD, E
Selon la documentation, l'instabilité et les attaques terroristes ont réduit la mobilité des acteurs pendant la mise en œuvre, ce qui a eu un impact sur les résultats. Elle a également mis en évidence des défis concernant les exportations de produits dus à COVID-19 (c'est-à-dire le karité) qui ont été endommagés en raison de la quarantaine et ont dû être retournés. Globalement, les conditions qui prévalaient lors de la formulation du projet karité sont restées largement inchangées en ce qui concerne la durabilité de l'intervention.		

5. Conclusions et apprentissages

- **Pertinence:** Globalement, le programme du CIR et les projets dans le pays sont alignés sur les besoins et les priorités nationales du Burkina, y compris ceux du secteur privé (à l'exclusion des PME) et de la société civile. Le CIR a connu des difficultés dues à une situation sécuritaire difficile et à l'évolution du contexte mondial (attaques terroristes et COVID-19), ce qui a affecté la mise en œuvre, mais des corrections de trajectoire ont permis aux programmes de rester globalement sur la bonne voie.
- **Cohérence:** Les projets nationaux du CIR au Burkina Faso sont bien alignés sur le TOC du programme, et le BF fait partie des pays qui ont bénéficié du CIR de manière très complète, tant pour les interventions de niveau 1 que de niveau 2. La coordination avec d'autres initiatives est forte.
- **Efficacité:** Le CIR a aidé le BF à intégrer les questions de politique commerciale dans la planification du développement national et les stratégies sectorielles, ainsi qu'à soutenir l'intégration dans les systèmes commerciaux régionaux et internationaux. Ce résultat a été obtenu grâce à un certain nombre d'interventions de niveau 1 et de niveau 2, dans le cadre desquelles le CIR a contribué à l'obtention de résultats dans différentes chaînes de valeur et dans un certain nombre de secteurs.
- **Efficience :** Les inefficacités des systèmes de gouvernance du CIR, tant au niveau du programme que du pays, ont été signalées, liées à la rotation du personnel des NIU et aux difficultés rencontrées avec les agences d'exécution intermédiaires (par exemple, GIZ, SNV), ce qui, associé à l'instabilité dans le pays et aux effets de COVID-19, a ralenti la mise en œuvre.
- **Impact:** Les interventions du CIR au Burkina Faso ont contribué au développement durable, notamment en améliorant la qualité des produits, en créant de nouvelles possibilités d'emploi et en augmentant la productivité au cours de la mise en œuvre. Le CIR a également soutenu l'intégration du pays dans les systèmes commerciaux mondiaux et régionaux par le biais d'interventions régionales et nationales.
- **Durabilité:** La durabilité des initiatives a été mitigée, avec une bonne intégration des projets de niveau 1 du CIR dans les processus gouvernementaux, mais des preuves montrant que certaines des réalisations des projets de niveau 2 n'ont pas perduré au-delà de la fin du projet.

6. Fiche d'évaluation de la VFM

	Score	Histoire
1. Processus visant à garantir l'optimisation des ressources (processus VFM)	1	D'après les éléments de preuve, il n'y a pas de mesures de la VFM et donc pas de rapport systématique sur la VFM.
2. Approche de la passation de marchés, sélection des PEMO et maîtrise des coûts (économie)	2	Le processus de passation des marchés suit les procédures standard de passation des marchés publics au Burkina Faso et n'a pas été ajusté par le CIR. Dans l'ensemble, elles ne sont pas très efficaces en raison de procédures trop lourdes (notamment avec la GIZ et la SNV) et de délais trop courts pour les projets.
3. Utilisation efficace des ressources par les interventions du CIR, notamment en réduisant au minimum les doubles emplois et en maximisant les synergies (efficacité)	4	<p>Globalement, environ 11 % des fonds déboursés pour les projets nationaux ont été fournis par le gouvernement et 6 des 8 projets nationaux ont été cofinancés par le gouvernement.</p> <p>Des synergies existent entre les activités du CIR au Burkina Faso et les projets d'autres institutions/agences, notamment:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Agence nationale pour la promotion des exportations (APEX) • Institut de l'environnement et de la recherche agricole (INERA) • Ministère de l'agriculture • Chambres de commerce • Agence burkinabé de normalisation, de métrologie et de qualité (ABNORM) <p>En termes de coordination des donateurs, à l'heure actuelle, la coordination des projets du CIR a été largement considérée comme inefficace. Dans un cas, il a été signalé que le personnel du SE à Genève étaient éloignés des réalités sur le terrain, qui s'est accentuée pendant COVID-19, car les missions ne pouvaient pas avoir lieu. Cependant, le CIR a réussi à obtenir des financements de la part des donateurs, soit pour cofinancer des projets du CIR (par exemple, la coopération luxembourgeoise et le CIR ont cofinancé le projet d'appui à la compétitivité des produits de la filière karité - PACFIK), soit pour financer des projets complémentaires (par exemple, la BAD a financé le projet d'appui au développement intégré de la filière karité - PADIFK).</p>
4. Durabilité des activités du CIR (efficacité)	4	<p>Dans l'ensemble, les perspectives de durabilité sont bonnes pour les activités de niveau 1 qui ont été bien intégrées dans les processus gouvernementaux.</p> <p>Cependant, si certains résultats des initiatives de niveau 2 ont perduré sans le soutien du CIR, les entretiens avec les bénéficiaires suggèrent qu'un certain nombre de réalisations n'ont pas perduré après la clôture du projet. Par exemple, après la fin du projet sur le sésame en 2018, certains bénéficiaires ont indiqué qu'ils étaient en mesure de gérer les unités de transformation de manière indépendante grâce au renforcement des capacités et aux équipements reçus. Cependant, à partir de 2017, la production a commencé à baisser, en partie à cause du manque d'attention portée aux normes et à la qualité des produits au cours du projet.</p>
5. Examen des dispositions en matière de leadership, de gestion et de gouvernance au niveau national pour assurer la mise en	3	La structure de gestion et de gouvernance n'a pas changé depuis la création du programme, même s'il a été signalé que la gestion au niveau national est inefficace en raison du trop grand nombre de structures de gouvernance : Conseil de cabinet, session des projets et programmes, assemblée sectorielle des projets et programmes, comité d'examen,

	Score	Histoire
œuvre de la VfM (processus de VfM)		CASEM, secrétariat exécutif, etc. qui coexistent. En outre, les retards de recrutement ont eu un impact sur l'efficacité des UNMO. Dans la pratique, cette inefficacité s'est matérialisée par un faible niveau de suivi des projets ou des activités achevés et par la lourdeur des procédures de passation de marchés.
6. Stratégies et mesures adoptées pour améliorer la prestation et atténuer les risques (efficacité)	3	Dans l'ensemble, on constate une gestion inefficace au niveau du programme. Un répondant a noté que le facilitateur des donateurs (FD) du CIR ne remplit pas correctement sa mission et ne connaît pas très bien son rôle. Il semble être débordé, n'attache pas d'importance à son rôle et est inefficace. Toutefois, le CIR au Burkina Faso a su s'adapter aux changements et aux chocs (par exemple, COVID-19, attaque terroriste), en modifiant les plans de travail.
7. Équité de la conception et de l'exécution des programmes (équité)	4	Bien que la question du genre ne soit pas spécifiquement abordée en tant que domaine autonome du projet, les femmes sont très bien représentées dans la mise en œuvre. Dans le cas du projet karité, de nombreuses femmes travaillaient de manière isolée et dans des conditions rudimentaires dans les villages. Le CIR a permis de les organiser et de leur fournir des outils de travail semi-mécanisés, ce qui a eu un fort impact sur leur rendement et sur la qualité du beurre qu'elles produisaient. Le CIR a également apporté un soutien important à l'Association nationale des transformatrices de sésame du Burkina, qui est composée de 91 groupements de femmes. La plupart de ces femmes ont reçu des formations en hygiène, gestion, stockage, commercialisation, etc. En outre, certaines d'entre elles ont bénéficié d'équipements (presses, bouteilles, etc.)

Cambodge

Étude de cas approfondie par pays

1. Synthèse par pays

Date de début de l'aide du CIR	2010
Budget global	\$9,067,305 dont 8,103 millions de dollars de décaissements à ce jour
Participation aux phases du CIR	Phase 1 et Phase 2
Contexte	PMA
Principaux intervenants	<p>UNMO : Ministère du commerce (Département de la coopération internationale) (MdC)</p> <p><i>Partenaires de développement et autres partenaires de mise en œuvre :</i> Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) Banque mondiale (Société financière internationale) (BM/SFI) Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI) Centre du commerce international (CCI) Fondation Shift360</p> <p><i>Autres membres du sous-comité de pilotage sur le développement du commerce et les investissements liés au commerce (présidence du ministère du Commerce)</i> Ministère de l'économie et des finances (MEF) Conseil pour le développement du Cambodge (CDC) Département général des douanes et des accises (DGDA) Ministère de l'industrie, des mines et de l'énergie (MIME) Ministère de l'intérieur (MI) Ministère de l'Agriculture, des Forêts et de la Pêche (MAFP) Ministère de la santé (MS) Ministère des travaux publics et des transports (MTPT)</p> <p><i>Autres (y compris les bénéficiaires du projet)</i> AMRU Rice (Cambodia) Co. Ltd Fédération cambodgienne du riz (CRF) Association pour le développement du manioc au Cambodge (CCDA) Association des pêches maritimes (MFA) Chambre de commerce du Cambodge (CCC) Académie royale des arts culinaires (RACA) Institut de formation et de recherche commerciales (TTRA) Département du développement du secteur privé et Département des notifications et de la conformité juridique, Ministère du commerce Comité de développement de la soie (SDC) Ministère du développement rural (MDR) Ministère de l'environnement (ME) Ministère du Tourisme (MT) Ministère des affaires féminines (MAF) Ministère de la planification (MP)</p>

	Conseil des ministres (OCM)
<p>Objectifs et résultats clés et lien avec les résultats et les produits de la théorie du changement du CIR (par exemple, catégorie 1, catégorie 2)</p>	<p>Objectifs clés :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Élaborer une stratégie d'intégration commerciale actualisée et identifier les domaines d'intervention prioritaires qui, à terme, alimenteront le programme de développement national du pays et contribueront au développement durable. - Établir des mécanismes institutionnels et renforcer la capacité du Cambodge à formuler, mettre en œuvre, gérer et contrôler des stratégies commerciales favorables aux pauvres - Renforcer et diversifier la capacité d'exportation du pays dans les secteurs prioritaires, notamment le riz usiné, la soie à haute valeur ajoutée, la pêche, le manioc et l'hôtellerie. <p>Alignement sur la CDT :</p> <p>Les deux projets de soutien analytique (mises à jour de l'EDIC) sont liés au résultat 1, en particulier au produit 1 (<i>amélioration des cadres politiques et réglementaires fondés sur des preuves pour le commerce et l'investissement</i>).</p> <p>Il y a 3 projets de catégorie 1 : Le projet de soutien aux arrangements nationaux de mise en œuvre (ANMO) a des liens avec le résultat 1- produit 1, produit 2 (<i>renforcement de la coordination institutionnelle pour le commerce et le développement</i>), et le produit 3 (<i>renforcement des capacités pour la formulation et la mise en œuvre des politiques</i>). Le projet d'intégration du commerce (Formulation d'une stratégie de commerce électronique) soutient le résultat 1- produit 1. Le projet d'appui à la durabilité a des liens avec le résultat 1- produits 1-3 et le résultat 2- produit 1 (<i>Amélioration de la participation des pays du CIR aux chaînes de valeur stratégiques pour une connectivité accrue aux marchés</i>), le résultat 2 (<i>Amélioration de l'utilisation de la technologie dans la production et les services dans les chaînes de valeur sélectionnées</i>), et le résultat 3 [<i>Soutien aux pays du CIR pour obtenir (directement et indirectement) des ressources supplémentaires</i>].</p> <p>Il y a 8 projets de catégorie 2 : 1 (Go4eCAM) contribue au résultat 2- produit 2, et les autres soutiennent le résultat 2- produit 2 et le résultat 1- produit 3.</p> <p>Dans l'ensemble, les interventions du CIR au Cambodge ont contribué au résultat 1 et au résultat 2, avec des réalisations dans les domaines de résultats identifiés au niveau des produits, grâce à un engagement politique fort et à une appropriation nationale, à une capacité institutionnelle et à des structures de coordination nationales propices au développement du commerce et à la coordination de l'aide au commerce, ainsi qu'à une vision claire de la transformation structurelle.</p> <p><i>Note : Pour cette étude de cas, un échantillonnage de projets a été effectué en raison de la taille importante des projets nationaux et des contraintes de ressources de l'équipe d'évaluation. Les projets considérés dans cette étude de cas comprennent tous les projets de catégorie 1 et les projets de catégorie 2 sur le riz et le manioc.</i></p>
Projets nationaux	<p><u>Projets réalisés</u></p> <ul style="list-style-type: none"> (i) Mise à jour des études diagnostiques sur l'intégration commerciale (2013) [Phase 1, catégorie 1] (ii) Mise à jour des études diagnostiques sur l'intégration commerciale (2018) [Phase 2, catégorie 1]

	<ul style="list-style-type: none"> (iii) Soutien des AMNO (Phase 1 & 2) : "Renforcement des mécanismes institutionnels pour la formulation, la mise en œuvre, la gestion et le suivi de la stratégie d'intégration commerciale du Cambodge [Phase 1, catégorie 1] (iv) Soutien au développement durable [phase 2, catégorie 1] (v) Formulation de la stratégie de commerce électronique [phase 2, catégorie 1] (vi) Programme de diversification et d'expansion des exportations du Cambodge (CEDEP) I - Composante riz [Phase 1, catégorie 2] (vii) Programme de diversification et d'expansion des exportations du Cambodge (CEDEP) II - composante manioc [phase 1, catégorie 2] (viii) Programme de diversification et d'expansion des exportations du Cambodge (CEDEP) II - Composante de la pêche maritime [Phase 1, catégorie 2] (ix) Programme de diversification et d'expansion des exportations du Cambodge (CEDEP) I - Composante soie [Phase 1, catégorie 2] (x) Programme de diversification et d'expansion des exportations du Cambodge (CEDEP) II - Composante de l'Académie des arts culinaires du Cambodge (ACAC) [Phase 1, catégorie 2] (xi) Programme de diversification et d'expansion des exportations du Cambodge (CEDEP) I - Composante d'évaluation [Phase 1, catégorie 2] (xii) Programme de diversification et d'expansion des exportations du Cambodge (CEDEP) II - Composante d'évaluation [Phase 1, catégorie 2] <p><u>Projets en cours d'exécution</u></p> <ul style="list-style-type: none"> (xiii) Go4eCAM [Phase 2, Catégorie 2]
Projets régionaux	<p><u>Projets réalisés</u></p> <ul style="list-style-type: none"> (i) Faciliter le commerce transfrontalier sans papier dans les pays les moins avancés pour l'intégration régionale et le développement durable (phase 1) <p><u>Projets en cours d'exécution</u></p> <ul style="list-style-type: none"> (ii) L'accession au statut de PMA et l'OMC : aider les PMA à faire face aux implications commerciales de l'accession au statut de PMA (iii) Renforcement des capacités des pays du CIR en matière de promotion des investissements dans le cadre de l'activité WAIPA (iv) Une nouvelle politique et stratégie commerciale pour les PMA de l'ANASE sur l'accès aux marchés et les questions connexes

2. Contexte

Tendances du commerce et de l'aide au commerce au Cambodge

	2008/10 moyenne	2017/19 moyenne	Δ:08/10-17/19
Commerce de marchandises	11,059	30,285	173.8%
Exportations	4,682	12,934	176.2%
Importations	6,377	17,350	172.1%
Commerce des services	2,592	8,188	215.9%
Exportations	1,720	5,222	203.7%
Importations	872	2,966	240.0%
Flux d'IDE	1,089	3,233	197.0%

Décaissements au titre de l'aide au commerce	161.2	351.2	117.9%
dont décaissements nets du CIR (depuis 2010): 8.103			

Note: Les montants des niveaux sont en millions de dollars US.

Sources: Organisation mondiale du commerce, base de données des statistiques du commerce international ; Conférence des Nations unies sur le commerce et le développement, UNCTADSTAT; Organisation de coopération et de développement économiques, Système de notification des créanciers ; et Centre de connaissances.

- La structure commerciale du Cambodge est dominée par le commerce de marchandises. Entre les premières années du CIR et ces dernières années, le commerce total de marchandises du pays a connu une forte croissance, tirée par la croissance des exportations et des importations. Bien que le commerce des services représente une part plus faible du commerce total du pays, il a affiché une croissance plus robuste que le commerce des marchandises au cours de la même période. Le Cambodge a représenté 0,26 % et 0,36 % du commerce total de marchandises et de services de l'Asie, respectivement, sur la période 2008-2019.
- Les IDE au Cambodge ont généralement suivi une tendance à la hausse sur la période 2008-2019. La part du pays dans le total des entrées d'IDE en Asie s'est élevée à 0,74 % sur la même période.
- En dépit de la baisse significative enregistrée en 2015, les décaissements de l'aide pour le commerce en faveur du Cambodge ont généralement suivi une tendance à la hausse. Sur la période 2008-2019, le pays a représenté 1,7 % des décaissements régionaux d'APC en Asie et 0,8 % des décaissements mondiaux d'APC. Dans l'ensemble, les flux d'aide au commerce vers le Cambodge ont principalement visé les infrastructures économiques (53,5 % du total des décaissements d'aide au commerce sur la période 2008-2019) et le renforcement des capacités productives (44,9 %). Depuis le début du soutien du CIR en 2010, les décaissements du CIR ont représenté 0,28 % du total des décaissements de l'aide pour le commerce dans le pays. L'investissement du CIR s'est concentré sur le soutien analytique, le renforcement des dispositifs nationaux de mise en œuvre, l'intégration du commerce, la diversification et l'expansion des exportations, le soutien à la durabilité, la politique commerciale et la gestion administrative, et la facilitation du commerce.
- Entre 2015 et 2019, les performances du pays ont stagné en termes de réduction des coûts et des délais d'échange des marchandises et de facilité globale de faire des affaires. Sa performance logistique globale s'est modestement améliorée entre 2010 et 2018. S'il a enregistré des progrès modérés en matière de compétitivité globale (notamment en ce qui concerne l'amélioration de la santé et de l'éducation, le développement du marché financier et la préparation technologique), ses performances se sont affaiblies en termes d'institutions et d'efficacité du marché du travail.
- Au cours des dernières décennies, le Cambodge a connu une croissance économique et une transformation structurelle remarquables. Toutefois, un certain nombre de risques pèsent sur sa stabilité financière et macroéconomique, notamment l'aggravation attendue du déficit de la balance courante, les vulnérabilités du secteur financier, la récente suspension de l'accès préférentiel au commerce dans le cadre du programme "Tout sauf les armes" (en raison des préoccupations systématiques liées aux droits de l'homme et aux droits du travail constatées dans le pays) et les retombées négatives de la montée du protectionnisme sur les exportations et la confiance des investisseurs.

3. Approches et méthodes

Date à laquelle l'étude de cas a été réalisée	Juin 2021 -Septembre 2021
Données utilisées (par exemple, examen du portefeuille, enquête)	Examen du portefeuille, examen des documents et des données, enquête électronique, entretiens avec des informateurs clés et discussions en groupe, analyse économique.

électronique, analyse économique).	
Méthodes utilisées (examen des données et des documents)	<ul style="list-style-type: none"> • Examen de plus de 20 documents (documents de programme du CIR et rapports techniques, EDIC, documents de politique et de stratégie, etc.) • Examen d'une réponse à l'enquête électronique (coordonnateur de l'UNMO) • 5 entretiens et 4 discussions de groupe ; 18 informateurs (6 femmes) : 9 des ministères et agences gouvernementales ; 5 du secteur privé ; 2 des partenaires de développement ; 1 donateur ; 1 SE du CIR. Réalisé à la fois virtuellement (Zoom et Teams) et physiquement. • <i>Examen du portefeuille couvrant les types et sous-types de projets ; participation à la phase du CIR ; dates d'approbation, de début et de fin du projet ; principales entités chargées de la mise en œuvre ; coût total du projet et contributions du CIR et autres ; projets régionaux dont le pays est bénéficiaire.</i> • <i>Examen des bases de données du CIR, à savoir les bases de données des résultats et de la matrice d'action de l'EDIC, le système d'information de gestion.</i> • Utilisation du tableau de bord de l'optimisation des ressources pour résumer
Limitations	<ul style="list-style-type: none"> • Pas de réponse du facilitateur des donateurs du CIR pour l'enquête électronique. • Variation de l'étendue des rapports entre les documents de projet et les bases de données du CIR (à la fois hors ligne et en ligne), ce qui entraîne une faible probabilité/difficulté de triangulation des preuves. • Limites/défis dans l'obtention des réponses du Facilitateur des donateurs du CIR ainsi que d'anciens employés clés de la DICO ayant participé à des projets antérieurs du CIR. • Impossibilité d'obtenir des entretiens avec d'anciens employés clés de la DICO ayant participé à des projets antérieurs du CIR. • La collecte de données a été retardée en raison du report de la date de début de l'expert national. • Le très grand nombre de documents a nui à l'exhaustivité de l'examen.

4. Constatations

1.1 Pertinence

	Score du résultat (1-5)	Score de la preuve (1-3)
Alignement sur les priorités et les besoins nationaux	5	3 (RD, E, E)
<p>Le programme et les projets du CIR sont bien alignés sur les besoins nationaux et conformes aux stratégies économiques et sociales du gouvernement, notamment la stratégie rectangulaire, le plan de développement stratégique national (PDSN) et la politique de développement industriel (PDI) 2015-2025. Par exemple, les projets de catégorie 2 répondent à la nécessité d'élargir le panier d'exportation du pays au-delà de l'habillement et de la chaussure, vers l'agriculture et l'agroalimentaire, le tourisme et les services. De même, les EDIC actualisées identifient les besoins des pays, les matrices d'action reflétant les priorités nationales correspondantes telles qu'elles sont définies dans les plans et stratégies de développement national, ainsi que dans les politiques et stratégies sectorielles. (RD, E, E)</p>		
Alignement sur les besoins du secteur privé et de la société civile	3	3 (RD, E, E)

	Score du résultat (1-5)	Score de la preuve (1-3)
<p>Le programme et les projets du CIR sont bien alignés sur les besoins du secteur privé. Par exemple, les projets CEDEP I & II et Go4eCAM ont impliqué les parties prenantes du secteur privé dans les différentes industries couvertes par ces projets. En particulier, dans le cadre du projet Go4eCAM, un marché de commerce électronique a été développé pour créer des opportunités de vente pour les PME, à la fois sur les marchés nationaux et transfrontaliers. Des consultations avec le secteur privé ont également été menées dans le cadre des projets EDIC actualisées et formulation de la stratégie de commerce électronique.</p> <p>D'autre part, il n'existe pas de preuve explicite et claire de l'alignement du programme et des projets du CIR sur les besoins de la société civile. Néanmoins, certains éléments indiquent que certains projets du CIR répondent aux besoins liés au commerce des groupes plus marginalisés et vulnérables, notamment les femmes et les jeunes. (RD, E, E)</p>		
Adaptation aux nouvelles priorités du CIR	4	3 (RD, E, E)
La portée globale des projets du CIR au Cambodge reflète une adaptation aux priorités émergentes du CIR, notamment le développement et/ou l'expansion des chaînes de valeur, le commerce électronique/numérique et l'intégration régionale. (RD, E)		
Adaptation à l'évolution du contexte mondial, y compris la COVID-19	4	2 (RD, E, E)
Il existe une expression écrite des objectifs / activités / résultats du CIR s'adaptant à l'évolution du contexte mondial, en particulier aux développements commerciaux et technologiques aux niveaux national, régional et mondial. En outre, le SE du CIR fait preuve d'ouverture à la programmation et aux révisions budgétaires, ainsi qu'aux extensions sans frais, notamment en réponse à des questions émergentes telles que COVID-19. (RD)		
Questions spécifiques à l'EDIC :		
Nouvelles politiques introduites, ou politiques nationales existantes modifiées, à la suite des propositions politiques de l'EDIC actualisée	5	3 (RD, E, E)
Les EDIC actualisées ont été utilisées comme référence pour identifier les priorités nationales et développer des interventions gouvernementales spécifiques. Par exemple, les priorités fixées dans l'EDIC actualisée 2013 (également connue sous le nom de Stratégie d'intégration commerciale du Cambodge 2014-2018) ont été intégrées dans le 4e PNDS et la Stratégie rectangulaire-III. L'approche sectorielle du commerce (TradeSWAp) a également été mise à jour sur la base de l'EDIC actualisée de 2013. La stratégie de développement du commerce électronique et de l'économie numérique au Cambodge s'est également appuyée sur les recommandations de l'étude de l'EDIC actualisée de 2013. (Un chapitre consacré au commerce électronique a également été inclus dans l'EDIC 2019/EDIC 2019-2023). (RD, E)		
Le renforcement des capacités du secteur public a permis d'élaborer des politiques/plans d'action commerciaux futurs en utilisant les ressources locales	4	2 (RD, E)
Des preuves écrites et verbales montrent que le CIR a contribué au renforcement des capacités du secteur public, ce qui a permis d'élaborer de futures politiques et plans d'action commerciaux en utilisant les ressources locales. En ce qui concerne plus particulièrement les EDIC, le rôle du gouvernement en tant que principale entité chargée de la mise en œuvre de la deuxième EDIC, ainsi que son rôle important et son appropriation dans l'élaboration et la mise à jour ultérieures des plans de développement nationaux et des stratégies sectorielles, constituent une preuve au premier regard de la contribution de l'EDIC au sujet en question. (RD, E)		
Mesure dans laquelle les projets du CIR reflètent les besoins et les priorités de l'EDIC et de la matrice d'action	5	2 (RD, E)
Les projets de catégorie 1 non EDIC et de catégorie 2 reflètent fortement les besoins et les priorités définis dans les EDIC actualisée et les matrices d'action. (RD, E)		
Inclusivité des processus consultatifs de l'EDIC (point de vue du gouvernement)	3	2 (RD, E)
Le processus de l'EDIC actualisée a été relativement participatif et inclusif de la phase de planification à la mise en œuvre. Plusieurs consultations ont été menées avec différentes parties prenantes,		

	Score du résultat (1-5)	Score de la preuve (1-3)
notamment des représentants des ministères de tutelle, des partenaires de développement (par exemple, la Banque mondiale, la Banque asiatique de développement, l'UE), le secteur privé et des experts indépendants. Cependant, il manque des preuves de la participation et de la représentation d'autres parties prenantes pertinentes, y compris la société civile. (RD, E)		
Inclusivité des processus consultatifs de l'EDIC (point de vue du secteur privé/de la société civile)	3	2 (RD, E)
Parallèlement à la conduite de consultations avec le secteur privé, comme indiqué ci-dessus, le processus de validation des EDIC actualisées indique que le secteur privé reconnaît et accepte les questions clés, les besoins et les actions politiques exposés dans les rapports des EDIC actualisées. (RD, E)		

Des détails supplémentaires sur la manière dont le changement s'est produit et sur les raisons de ce changement (en examinant les facteurs favorables et défavorables), la contribution du CIR au changement et ce qui fonctionne bien ou moins bien.

1.2 Cohérence

	Score du résultat (1-5)	Score de la preuve (1-3)
Alignement sur la théorie du changement/le cadre logique du CIR	4	1 (RD)
Les domaines de résultats dans les cadres logiques des projets et les principales réalisations du projet de soutien analytique sont alignés sur le TDC du CIR, avec une grande similitude sur certains indicateurs des résultats 1 et 2. La voie du changement est évidente pour les produits 1 à 3 du résultat 1 et du résultat 2. (RD)		
Pertinence des modalités de mise en œuvre du CIR (par exemple, soutien préparatoire, soutien analytique (par exemple, EDIC), soutien des capacités institutionnelles, soutien des capacités du côté de l'offre).	4	2 (RD, E)
Les modalités de mise en œuvre du CIR dans les pays (capacité analytique, institutionnelle et du côté de l'offre) sont bien adaptées à la réalisation des objectifs et des buts du CIR, notamment en ce qui concerne (i) l'intégration du commerce dans les plans de développement nationaux et les stratégies sectorielles ; (ii) la mise en place de structures (alignées sur les structures nationales) pour coordonner la fourniture de l'assistance technique liée au commerce ; (iii) le renforcement d'une capacité durable à commercer et la résolution des contraintes du côté de l'offre ; (iv) la mobilisation de ressources pour le développement du commerce du pays ; et (v) la promotion d'un commerce inclusif. (RD, E).		
Par ailleurs, et du point de vue des donateurs, la question de la non-cohérence des initiatives du CIR et des structures de gouvernance dans le contexte national se pose. (E)		
Coordination avec d'autres initiatives pertinentes	3	2 (RD, E)
Preuves écrites et verbales de la collaboration et de la coordination du CIR avec le gouvernement et d'autres initiatives d'aide au commerce. Par exemple, l'EDIC actualisée (2013) s'appuie sur le TradeSWAp du gouvernement [qui a également été élaboré conformément à l'EDIC (2007) mise en œuvre dans le cadre du CI]. En général, le TradeSWAp a facilité la coordination de toutes les initiatives d'aide au commerce dans le pays. Cependant, les mécanismes de coordination commerciale se sont affaiblis au fil du temps après la conclusion du programme d'appui au développement du commerce du ministère du Commerce dans le cadre du TradeSWAp.		
En outre, du côté des donateurs (UE), il y avait des risques de chevauchement avec leurs propres projets commerciaux en cours, et les propositions visant à s'appuyer sur les initiatives existantes des donateurs n'ont pas été bien accueillies ni prises en compte lorsqu'elles ont été soulevées par le CIR. Il a été fortement recommandé de rechercher de plus grandes synergies et complémentarités entre le CIR et les donateurs afin de maximiser les efforts et les gains du soutien à l'aide pour le commerce.		

	Score du résultat (1-5)	Score de la preuve (1-3)
Pour l'UE en particulier, le fait que le CIR se concentre davantage sur le commerce et le développement du secteur privé serait très utile et complémentaire de ses propres initiatives d'aide pour le commerce. Le CIR devrait s'efforcer de faciliter la mise en place de mécanismes de coordination commerciale plus efficaces et de liens avec d'autres initiatives d'aide au commerce. Dans un autre ordre d'idées, tous les projets du CIR sont également fortement liés entre eux. (RD, E)		

1.3 Efficacité

	Score du résultat (1-5)	Score de la preuve (1-3)
Questions spécifiques à l'EDIC :		
Contribution de l'EDIC aux résultats du CIR:	(a) 5	
a) l'accroissement des connaissances	(b) 5	
b) l'intégration accrue du commerce	(c) 5	
c) les interventions prioritaires	(d) 4	
d) plan de programmation	(e) 5	
e) programmes/projets spécifiques alignés sur l'EDIC/MA		
<p>(a) Les EDIC actualisées ont contribué à accroître les connaissances sur les contraintes et les opportunités liées au commerce au Cambodge. Par exemple, la première EDIC actualisée (2014-2018) a contribué à fournir une évaluation analytique et des recommandations politiques autour des domaines des réformes juridiques et institutionnelles pour le développement du commerce, la diversification des exportations et la compétitivité, et le renforcement des capacités institutionnelles pour le développement du secteur du commerce et la gestion de l'APC. La deuxième EDIC actualisée (2019-2023) a notamment identifié l'importance des ZLE bilatéraux comme l'un des domaines prioritaires pour faire avancer le programme de politique commerciale du gouvernement et contrer la détérioration possible des préférences commerciales en raison du développement économique du Cambodge et de sa sortie potentielle du statut de PMA. La stratégie de commerce électronique est un autre domaine prioritaire, qui a donné lieu à des interventions gouvernementales ultérieures. (RD, E, E).</p> <p>(b) Les EDIC actualisées ont été adoptées en tant que stratégies d'intégration commerciale du Cambodge, et les matrices d'action ont été adoptées en parallèle en tant qu'outils de planification du gouvernement. Les EDIC actualisées sont cohérentes avec les politiques de développement globales du Cambodge, notamment la stratégie rectangulaire, le PNDS et le PDI ; les objectifs politiques et les domaines prioritaires identifiés dans les EDIC actualisées ont été intégrés dans ces politiques de développement nationales (voir également la section ci-dessus sur la pertinence). Outre les exemples ci-dessus, les chapitres sur le commerce électronique et l'économie numérique de la deuxième EDIC actualisée ont fait partie du cadre stratégique pour l'économie et la société numériques 2021-2035. La stratégie nationale pour la soie a également été élaborée et est en cours de mise en œuvre, sur la base de l'étude de l'EDIC actualisée. (RD, E)</p> <p>*Note : Dans le cadre intégré, la première EDIC (2000) a conduit à l'adhésion du Cambodge à l'OMC ; la deuxième EDIC (2007) a conduit à l'élaboration du TradeSWAp, la feuille de route du TradeSWAp ayant été élaborée à partir des priorités de la matrice d'action de l'EDIC. La feuille de route du TradeSWAP, qui définit également les structures de coordination de l'aide au commerce, a servi de prototype pour les approches de développement du commerce dans d'autres pays. La feuille de route a également conduit à la création d'une structure de fonds fiduciaire pour le développement du commerce national et le cadre de l'aide au commerce du Cambodge. Un impact indirect de ces activités est lié au renforcement des capacités des ministères de tutelle (par exemple, l'amélioration des capacités à formuler des projets financés par d'autres donateurs/partenaires de développement).</p> <p>(c) Les EDIC actualisées ont permis d'identifier les priorités nationales et les agences de mise en œuvre et ministères de tutelle responsables. Les EDIC actualisées ont été essentiellement utilisées pour développer des interventions gouvernementales et/ou d'aide au commerce de suivi. Outre les exemples susmentionnés, le projet Go4eCAM a été formulé pour mettre en œuvre les actions identifiées dans les chapitres sur le commerce électronique et l'économie numérique de la deuxième EDIC actualisée. D'autres composantes du projet Go4eCAM visent également à résoudre les problèmes de compétences numériques et d'accès au financement -</p>		

	Score du résultat (1-5)	Score de la preuve (1-3)
des facteurs essentiels pour construire un écosystème de commerce électronique solide dans le pays. (RD, E)		
(d) Après le lancement de l'EDIC actualisée de 2019-2023 (c'est-à-dire la deuxième EDIC actualisée), un processus de cartographie des donateurs a été réalisé avec le soutien du programme ARISE+ Cambodge financé par l'UE. Le document de cartographie des donateurs était destiné à être utilisé comme un outil de mobilisation des ressources pour soutenir la mise en œuvre de l'EDIC actualisée. Cependant, l'épidémie de COVID-19 ayant entraîné une réduction des dépenses publiques et détourné l'attention des donateurs vers la réponse à la pandémie, l'utilisation du document est devenue difficile. Néanmoins, les donateurs, tels que le PNUD et l'Australie, ont récemment alloué un soutien financier pour la mise en œuvre de certaines parties intéressantes de l'EDIC actualisée. (E)		
(e) Les EDIC actualisées ont contribué à la formulation des projets successifs du CIR. En outre, certains donateurs se sont intéressés à l'utilisation des EDIC et à l'alignement de leurs programmes/projets respectifs en conséquence. Par exemple, les EDIC actualisées ont joué un rôle important dans l'élaboration du document de la Banque mondiale sur les emplois futurs au Cambodge : S'inscrire dans l'économie de demain et leurs recherches sur les secteurs de services potentiels pour l'exportation, tels que les services d'animation. De même, la BAD a récemment exprimé son intérêt pour le soutien d'une étude sur la stratégie d'utilisation de l'ALE afin de trouver des moyens pour le Cambodge d'exploiter au mieux les préférences dans le cadre d'un ALE. Des interventions dans le secteur de la soie ont également été fournies par d'autres partenaires de développement, notamment le CBI des Pays-Bas qui a soutenu l'exportation de textiles domestiques. (RD, E)		
Degré de mise en œuvre de la MA	2	3 (RD, E, E)
Des difficultés dans la mise en œuvre des matrices d'action ont été reconnues. Les preuves manquent quant à l'étendue de la mise en œuvre de l'EDIC actualisée 2014-2018. Quant à la plus récente EDIC actualisée 2019-2023, une enquête a été élaborée et envoyée aux ministères de tutelle pour faire le point sur la mise en œuvre de leurs actions respectives. [Cependant, la pandémie de COVID-19 a entraîné des retards dans les réponses des ministères de tutelle et dans l'élaboration du rapport de mise en œuvre de l'EDIC. Le ministère du Commerce s'est engagé à finaliser le rapport de mise en œuvre à mi-parcours de l'EDIC 2019-2023 d'ici la fin de l'année 2021]. (RD, E, E)		
Mise à jour de la MA depuis sa première production	5	3 (RD, E, E)
Deux mises à jour de la matrice d'action originale (publiée au titre du cadre intégré) ont été effectuées dans le cadre des projets de mise à jour de l'EDIC du CIR. (RD, E, E)		
Résultats de catégorie 1		
Contribution du CIR à l'intégration du commerce	5	3
[Voir les réponses ci-dessus]. En outre, le soutien du CIR par le biais des projets CEDEP a permis de réaliser des études de la chaîne de valeur, qui ont à leur tour abouti à l'élaboration de stratégies sectorielles avec des objectifs clairs axés sur le commerce.		
*Note : Dans le cadre intégré, la première EDIC (2000) a conduit à l'adhésion du Cambodge à l'OMC ; la deuxième EDIC (2007) a conduit à l'élaboration du TradeSWAp, la feuille de route du TradeSWAp ayant été élaborée à partir des priorités de la matrice d'action de l'EDIC. La feuille de route du TradeSWAP, qui définit également les structures de coordination de l'aide au commerce, a servi de prototype pour les approches de développement du commerce dans d'autres pays. La feuille de route a également conduit à la création d'une structure de fonds fiduciaire pour le développement du commerce national et le cadre de l'aide au commerce du Cambodge. Un impact indirect de ces activités est lié au renforcement des capacités des ministères de tutelle (par exemple, l'amélioration des capacités à formuler des projets financés par d'autres donateurs/partenaires de développement).		
Contribution du CIR à la réforme des politiques	4	3
[Voir ci-dessus]		
Contribution du CIR à la participation aux forums de commerce international (par exemple, l'OMC)	4	2 (RD, E)
Le CIR a soutenu la participation du pays aux forums internationaux sur le commerce, notamment dans les domaines suivants et autour de ceux-ci : Le 2e examen de la politique commerciale du Cambodge,		

	Score du résultat (1-5)	Score de la preuve (1-3)
la participation à la 11e conférence ministérielle, les initiatives de commerce électronique, les ateliers régionaux et les forums sur la facilitation du commerce, entre autres.		
Contribution du CIR aux objectifs régionaux	3	
L'intégration régionale fait partie de certains des objectifs/résultats ou de la couverture thématique des projets du Cambodge (par exemple, dans les projets EDIC actualisée, Soutien au développement durable, CEDEP-Riz et manioc). Le pays est également bénéficiaire de 4 projets régionaux du CIR dans les domaines du commerce transfrontalier sans papier, de la graduation des PMA, du renforcement des capacités des pays du CIR en matière de promotion des investissements, et de la facilitation des échanges en mettant l'accent sur l'accès au marché et les questions connexes entre les PMA de l'ANASE. (RD)		
Participation et utilisation des formations/ résultats	3	
Des formations et des ateliers locaux et à l'étranger ont été organisés avec la participation de fonctionnaires de la UNMO. Les activités de formation comprennent des formations locales sur l'anglais, la gestion de projet, le S&E et la communication, et des formations à l'étranger sur la gestion financière et l'administration des contrats. Pour faciliter l'engagement des ministères de tutelle dans les initiatives commerciales, le ministère du Commerce a créé un réseau d'agents de liaison de sept ministères de tutelle et a fourni un soutien au renforcement des capacités. (E, E4)		
Diffusion d'informations et sensibilisation (y compris en matière de genre et d'environnement)	4	3
Des preuves écrites de l'existence d'activités/outils de diffusion de l'information (par exemple, allant des outils traditionnels sur papier aux outils numériques), avec 3 activités/outils marqués comme étant conformes aux lignes directrices du CIR en matière d'image de marque. En outre, il y a 17 entrées dans les Nouvelles du commerce pour le développement, avec des histoires probantes autour des domaines du commerce agricole, de la politique commerciale, des MPME, de l'autonomisation des jeunes et des femmes, et du commerce électronique et de la facilitation du commerce par le biais de la facilitation numérique du commerce. (RD)		
Résultats de catégorie 2		
Contribution du CIR aux résultats dans différentes chaînes de valeur (par exemple, productivité, chiffre d'affaires, emploi)	5	3
<ul style="list-style-type: none"> Le soutien du CIR par le biais des projets CEDEP a permis de réaliser des études de la chaîne de valeur, qui ont à leur tour abouti à l'élaboration de stratégies sectorielles avec des objectifs clairs axés sur le commerce. (E) Le soutien du CIR en matière de capacité d'exportation sectorielle fait partie d'un programme plus vaste mis en œuvre par la SFI. Dans le cadre du projet relatif au riz, par exemple, le CIR se concentre sur le développement du marché et la capacité des rizeries. Le projet est une réussite, puisque les exportations de riz du pays ont augmenté d'environ 150 % pendant la durée du projet. Cependant, ce succès a également été confronté à des défis lorsque l'UE a limité son volume d'importations de riz en provenance du Cambodge, à la suite de la demande de l'Italie d'imposer des restrictions sur le riz cambodgien pour se protéger des déséquilibres commerciaux. Un facteur clé de la réussite du projet riz a été le soutien ciblé basé sur l'analyse de la chaîne de valeur et le modèle d'intervention du partenariat public-privé. De même, dans le projet sur le manioc, l'approche de la chaîne de valeur a été adoptée, mais il reste encore beaucoup à faire pour concrétiser son succès. Il s'agit notamment d'accroître la productivité dans le secteur et de renforcer les capacités de transformation. Parmi les principaux défis à relever, citons les contraintes d'infrastructure, l'élasticité des prix et les conditions de marché beaucoup plus favorables à la production et aux exportations de manioc de la Chine. Toutefois, grâce à un projet du Fonds international de développement agricole soutenant le programme de développement du manioc, le PNUD (le partenaire de développement du projet) a réussi à obtenir un financement de 150 millions de dollars pour réaliser un investissement d'impact (c'est-à-dire une évaluation d'impact) du secteur du manioc au Cambodge. (E, RD) 		
Contribution du CIR à l'adoption de nouvelles technologies (par exemple, initiatives de commerce électronique)	4	2
<ul style="list-style-type: none"> Certaines des étapes clés du programme de commerce électronique du Cambodge sont l'introduction des lois sur le commerce électronique et la protection des consommateurs, ainsi 		

	Score du résultat (1-5)	Score de la preuve (1-3)
<p>que le développement de ses stratégies en matière de commerce électronique et d'économie numérique. Si le commerce électronique a certainement gagné du terrain dans les priorités du gouvernement, la question de l'attribution des gains positifs aux donateurs, y compris le CIR et l'UE, se pose. [Du point de vue du donateur (UE), il y a une préoccupation exprimée de moins de visibilité dans le pays en ce qui concerne les initiatives de développement du commerce électronique et une implication tardive (une partie de leurs frustrations avec le CIR)]. (E)</p> <ul style="list-style-type: none"> Grâce au projet Go4eCAM, le CIR a contribué à aider les PME à utiliser le commerce électronique pour les ventes nationales et transfrontalières, notamment par le biais d'une place de marché en ligne entièrement intégrée aux services de paiement électronique et de logistique. (E) 		
Contribution du CIR à la facilitation des échanges	3	1
Les activités pertinentes soutenues par le CIR comprennent la tenue d'un atelier de diffusion sur l'accord de facilitation des échanges et les progrès commerciaux dans le cadre régional et de l'OMC, ainsi qu'un manuel de facilitation des exportations dans le cadre d'un autre projet du CEDEP. (RD)		
Contribution du CIR à la formation et aux compétences dans différentes chaînes de valeur	4	2
<ul style="list-style-type: none"> Le CIR a contribué aux efforts de renforcement des capacités des organisations sectorielles soutenant le commerce. Il a notamment soutenu la création de la Fédération cambodgienne du riz, de la Commission de promotion et de développement du secteur de la soie, de l'Association de développement du manioc, d'associations de pêche et d'associations de commerce électronique. (E) Dans les projets CEDEP I et II de catégorie 2, des membres de l'équipe centrale pour chaque PEMO ont été formulés, les membres bénéficiant de programmes de formation et de renforcement des capacités. Par exemple, dans le projet CEDEP II-Manioc mis en œuvre par le PNUD, l'équipe de projet et les membres de l'équipe centrale ont reçu des séries de formations sur le commerce et le développement, l'aide pour le commerce et le SWAP, l'OMC et le Cambodge, et la chaîne de valeur et l'exportation. (E) 		
Contribution du CIR à la participation aux foires commerciales	3	1
Par le biais des projets CEDEP-Manioc, Riz et Soie, le CIR a soutenu un certain nombre de foires commerciales, dont ont bénéficié 40 personnes au total (dont 24 femmes) et des MPME, les données d'une récente série d'activités indiquant un total de 300 commandes s'élevant à 200 000 dollars. Les foires commerciales ont eu lieu en Allemagne, aux États-Unis, en France, au Japon, au Vietnam, en Inde, au Bangladesh, en Chine, en Malaisie et à l'intérieur du pays. (RD)		
Modèle opérationnel du CIR		
Soutien du secrétariat exécutif du CIR et du gestionnaire du fonds fiduciaire (au niveau des programmes) aux résultats et aux performances au niveau des pays	3	2
Systèmes et processus opérationnels du CIR (au niveau national) soutien aux résultats et aux performances au niveau national	3	2
<ul style="list-style-type: none"> ES TFM 		
<ul style="list-style-type: none"> Il ressort d'un document écrit que le SE du CIR et le Gestionnaire de fonds fiduciaires ont apporté leur soutien en ce qui concerne (i) la conception des systèmes de suivi, y compris le cadre logique et les indicateurs pour les projets ; (ii) le suivi régulier de l'avancement des projets, y compris les conseils et le retour d'information sur les rapports ; (iii) la gestion financière, y compris les paiements en temps voulu ; (iv) l'audit ; (v) la communication et la sensibilisation au niveau mondial ; (vi) le renforcement des capacités et la formation ; et, dans une moindre mesure, (vii) le système d'information de gestion, (viii) la gestion des risques et (ix) les conseils et le suivi de l'optimisation des ressources. (E) Du point de vue des donateurs, la gouvernance du CIR ne fonctionne pas très bien. Les donateurs doivent être impliqués dans les projets du CIR à un stade précoce. Il y a un fort appel pour que les donateurs soient impliqués en amont afin d'améliorer/de mieux faciliter la mise en 		

	Score du résultat (1-5)	Score de la preuve (1-3)
œuvre des projets du CIR et des initiatives globales d'aide pour le commerce dans le pays. [Veuillez également consulter les résultats connexes des autres sections] (E)		
Systèmes et processus opérationnels du CIR (au niveau national) soutien aux résultats et aux performances au niveau national <ul style="list-style-type: none"> • PF du CIR et de l'UNMO • CNP • FD du CIR 	3	2
Expression écrite selon laquelle les systèmes et processus opérationnels du CIR au niveau national soutiennent la conception, la gestion et l'exécution des projets, les projets et leur exécution, et (dans une moindre mesure) la supervision des projets. Expression écrite similaire indiquant que le PC du CIR, l'UNI, le CNP et le CIR s'acquittent de leurs mandats et fonctions de gouvernance, bien que les deux derniers soient moins importants. (E)		
Mesure dans laquelle les systèmes et processus opérationnels du CIR ont été en mesure de répondre à la COVID-19	3	1
Le Gestionnaire de fonds fiduciaires a soutenu les besoins et les changements de circonstances pour la mise en œuvre du projet, notamment en accordant des extensions sans frais en raison de la pandémie de COVID-19. (E)		

1.4 Efficience

	Score du résultat (1-5)	Score de la preuve (1-3)
Efficiencia des initiatives de catégorie 1	3	3
<p>En termes d'efficacité temporelle : Toutes les interventions de catégorie 1 ont connu des retards de mise en œuvre, dont les raisons sont liées aux changements de dispositions gouvernementales à l'époque, à la mise en œuvre parallèle de projets de développement gouvernementaux et d'autres projets du CIR et hors CIR, et à la pandémie de COVID-19.</p> <p>En termes d'efficacité d'utilisation des ressources : Près de 90% du coût total du projet ont été déboursés. Il est écrit que l'on s'est appuyé sur le soutien technique d'autres acteurs (par exemple, les partenaires de développement) pour mener à bien les activités du projet de manière efficace dans la mesure du possible, mais les entretiens n'ont pas permis d'en avoir la preuve. (RD) Les entretiens avec les parties prenantes non nationales font également état de problèmes d'efficacité.</p> <p>Dans l'ensemble, malgré les retards de mise en œuvre, la plupart des produits ont été livrés comme prévu initialement. (RD, E)</p>		
Efficacité des initiatives de catégorie 2	3	3
<p>Comme pour la catégorie 1, l'efficacité de l'utilisation des ressources est jugée satisfaisante, mais le respect des délais est insatisfaisant. Les facteurs contribuant à l'inefficacité sont, entre autres, la nécessité de renforcer les capacités et les retards dans l'opérationnalisation des équipes de base. Néanmoins, il a été considéré que l'utilisation d'organisations internationales comme PEMO pour les projets sectoriels du CEDEP avec le MdC-DICO comme UNNMO était une utilisation efficace des ressources techniques et financières. (RD)</p> <p>Les entretiens avec les parties prenantes non nationales indiquent toutefois qu'à ce jour, l'inefficacité reste un problème majeur. Par exemple, en ce qui concerne le soutien ciblé sur le commerce électronique pour les petites et moyennes entreprises, le champ est un peu encombré par le soutien provenant de différentes parties prenantes (le gouvernement, le PNUD, l'USAID, le CIR). Il est certainement nécessaire de réactiver les mécanismes de coordination commerciale et de mieux exploiter les ressources pour mettre en œuvre plus efficacement les activités de projet et obtenir de meilleurs résultats. (E)</p>		
Efficacité (utilisation du temps et de l'argent) des structures de gouvernance du CIR au niveau national <ul style="list-style-type: none"> • PF du CIR et de l'UNMO • CNP 	3	1

	Score du résultat (1-5)	Score de la preuve (1-3)
• FD du CIR		
Il y a une réponse générale favorable sur le sujet, mais il manque des détails supplémentaires.		
Mesure des activités dans les pays adaptés à COVID-19	3	1
Le Cambodge a été parmi les pays les plus touchés par la pandémie. Un certain nombre de retards ont été enregistrés dans la mise en œuvre des projets. Par exemple, dans le cadre du projet Go4eCAM, les retards concernent l'identification et la sélection des PME participantes, les activités de formation et l'engagement des parties prenantes. (E)		

1.5 Impact

	Score du résultat (1-5)	Score de la preuve (1-3)
Contribution du CIR au développement durable	5	3
Le soutien du CIR dans le cadre des interventions de catégorie 1 et de catégorie 2 a permis d'améliorer la participation économique des femmes, des jeunes et des MPME, y compris dans les zones rurales, notamment par la création d'emplois (plus de 800 emplois créés, dont 99 pour des femmes dans le cadre des projets CEDEP) et l'augmentation des activités commerciales nationales et transfrontalières. (RD)		
Contribution du CIR à l'intégration dans les systèmes commerciaux mondiaux et régionaux	5	3
Le soutien du CIR a aidé le Cambodge à renforcer sa participation aux systèmes commerciaux régionaux et mondiaux dans le cadre d'interventions de catégorie 1 et de catégorie 2. (RD)		

1.6 Durabilité

	Score du résultat (1-5)	Score de la preuve (1-3)
Intégration des initiatives du CIR dans les priorités, activités, structures et processus gouvernementaux (par exemple, le soutien de catégorie 1 et de catégorie 2, le modèle, les structures et les processus du CIR, <i>en particulier l'EDIC/MA</i>)	5	3 (RD, E, E)
Les processus et les priorités de l'EDIC actualisée/MA correspondent en termes de contenu et coïncident avec d'autres initiatives de réforme réglementaire et politique, notamment en ce qui concerne les priorités du commerce électronique. En ce qui concerne l'intégration des initiatives du CIR dans les systèmes gouvernementaux, l'UNMO répond aux cinq critères : (i) elle est physiquement hébergée dans un ministère (ministère du Commerce) ; (ii) des fonctionnaires font partie de l'UNMO (27 fonctionnaires, 13 femmes, payés par le gouvernement) ; (iii) l'UNMO figure officiellement dans l'organigramme du ministère et/ou il existe une décision officielle du gouvernement du ministère pour l'intégration de la fonction et des tâches de l'UNMO ; (iv) l'unité nationale de coordination joue un rôle dans la coordination de l'assistance technique et/ou d'autres rôles pour le ministère (notamment la mobilisation et la gestion des ressources, la mise en œuvre des projets et le suivi et l'évaluation des projets ou de l'assistance technique liée au commerce) ; et (v) l'équipe de l'unité nationale de coordination facilite la coordination des organes intersectoriels liés au commerce. En outre, les ministères de tutelle sont encouragés à intégrer leurs activités liées aux projets dans leurs plans budgétaires annuels. Le MdC a lancé l'exercice de cartographie des activités pour intégrer les activités de chacun des départements des ministères de tutelle dans leurs plans de travail respectifs. (RD, E, E)		
Appropriation des initiatives du CIR (par exemple, le soutien de catégorie 1 et de catégorie 2, le modèle, les structures et les processus du CIR, <i>en particulier l'EDIC/AM</i>)	5	3 (RD, E)
Le gouvernement cambodgien est propriétaire de l'EDIC/MA. Le gouvernement est également la principale entité chargée de la mise en œuvre de 7 des 13 projets nationaux. L'utilisation des systèmes et des procédures du gouvernement (par exemple, les ressources humaines, les ressources et la		

	Score du résultat (1-5)	Score de la preuve (1-3)
gestion financières, la passation de marchés), l'utilisation de l'expertise locale pour l'exécution des activités du projet et l'engagement d'un large éventail de parties prenantes sont également le reflet de l'appropriation nationale. (RD, E)		
Poursuite des initiatives du CIR (par exemple, le soutien de catégorie 1 et de catégorie 2, le modèle, les structures et les processus du CIR, <i>en particulier l'EDIC/AM</i>) après la fin du soutien du CIR.	3	3 (E, E)
<p>Les preuves de la durabilité des initiatives du CIR sont, au mieux, mitigées. Par exemple :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le CIR a soutenu la capacité du gouvernement dans les domaines de la formulation et de la mise en œuvre de la politique commerciale, des structures et processus d'élaboration de la politique commerciale, de la coordination des politiques et du développement des aptitudes et des compétences du personnel - autant d'éléments qui contribuent à la durabilité potentielle des interventions et des résultats du CIR. (E) • Le CIR a également soutenu la création du comité directeur de la stratégie d'intégration commerciale du Cambodge. Après la validation de la dernière mise à jour de l'EDIC en 2019, le comité a été transformé en comité de suivi de l'EDIC et fonctionne toujours à ce jour. Le comité continue d'examiner chaque année la mise en œuvre de la matrice d'action de l'EDIC. Il est peut-être prématuré d'évaluer sa durabilité à ce stade, mais l'exemple du Cambodge sur la création d'un tel comité est encouragé dans d'autres pays. Le comité a également remplacé les structures du TradeSWAp, qui ont pris fin depuis la conclusion du TDSP. (En partie à cause du manque de financement des donateurs depuis la fin du TDSP, les structures de coordination du TradeSWAp ne se sont pas avérées durables). (E) • Tirer les leçons des résultats du projet de catégorie 2 : La composante riz du CEDEP a été une réussite grâce au soutien conjoint de différentes parties prenantes/programmes, notamment le gouvernement, le CIR et le programme d'appui au développement du commerce (financé par le fonds fiduciaire multi-donateurs administré par la Banque mondiale et financé par l'UE, Danida et l'ONUDI). Le projet s'est avéré durable (tant sur le plan financier que technique) et a eu un impact considérable sur le secteur rizicole du pays. Le projet a été durable (à la fois financièrement et techniquement) et a eu un impact important sur le secteur rizicole du pays. [En ce qui concerne l'attribution du succès du projet, il a été souligné que le projet était le résultat d'efforts conjoints de multiples parties prenantes]. Cependant, certains projets de catégorie 2 se sont avérés peu durables (par exemple, la composante ACAC du CEDEP II). (E) • Les contraintes liées aux infrastructures du pays constituent un risque important pour la viabilité du CIR et des interventions et résultats de l'aide au commerce en général. Le soutien du CIR s'est largement concentré sur les exportations et les capacités productives des secteurs. Cependant, les problèmes d'infrastructure continuent d'entraver la compétitivité des secteurs d'exportation. Le gouvernement doit accroître ses investissements dans les infrastructures pour renforcer la compétitivité et la productivité des secteurs à fort potentiel commercial (au-delà des secteurs soutenus jusqu'à présent par le CIR). (E) • Le manque de capacité de suivi et d'évaluation des entités gouvernementales concernées constitue un autre risque pour la durabilité des interventions et des résultats de l'aide pour le commerce. Dans le passé, le DICO du ministère du Commerce s'est largement appuyé sur des consultants externes pour les activités de suivi et d'évaluation. Les capacités et les fonctions de suivi et d'évaluation du ministère lui-même et des autres ministères de tutelle doivent être renforcées non seulement pour mieux gérer et mener à bien les activités d'aide au commerce, mais surtout pour mettre en œuvre les stratégies sectorielles du pays et atteindre les objectifs nationaux en matière de commerce et de développement. (E) • En fin de compte, si le Cambodge satisfait aux critères d'admission au statut de PMA dans les prochaines années, il doit trouver d'autres sources pour maintenir son élan en matière de développement commercial. Les flux d'aide pour le commerce vers le pays ont diminué au fil des ans, tandis que les prêts sont devenus une source externe croissante pour son développement commercial. Pour renforcer la capacité du pays à utiliser des sources externes pour son programme de développement commercial, il doit se concentrer sur la promotion des IDE dans les secteurs productifs qui ont été soutenus par l'aide pour le commerce, y compris par le CIR. (E) 		
Coordination (avec les autres agences gouvernementales, les donateurs, le secteur privé et la société civile)	4	3

	Score du résultat (1-5)	Score de la preuve (1-3)
<ul style="list-style-type: none"> • Auparavant, dans le cadre du programme d'appui au développement du commerce (TDSP) du ministère du Commerce et avec le soutien du CIR, les mécanismes de coordination du commerce avec les partenaires du développement, les donateurs et le secteur privé fonctionnaient plutôt bien. Cependant, la robustesse de ces structures de coordination commerciale de haut niveau s'est affaiblie depuis la fin du TDSP. (E) • À ce jour, il existe quelques mécanismes de coordination entre le gouvernement et les donateurs. Il s'agit notamment du Forum de partenariat entre le gouvernement et les donateurs, du Comité de coordination des donateurs du gouvernement et du Groupe de travail technique au Cambodge/Groupe de travail technique conjoint des donateurs du gouvernement, qui sont dirigés par le Conseil pour le développement du Cambodge (CDC) au nom du gouvernement royal du Cambodge. (E, RD) • En ce qui concerne les mécanismes de coordination entre le gouvernement et le secteur privé, le Forum gouvernemental du secteur privé (GPSF) a été créé, principalement pour améliorer l'environnement des affaires et promouvoir les investissements du secteur privé par le biais d'un processus axé sur la demande, l'idéal étant que le secteur privé soulève les problèmes et recommande des solutions. Dix groupes de travail du secteur privé ont été constitués et se réunissent au moins une fois par an pour identifier et hiérarchiser les problèmes et proposer des solutions aux homologues du gouvernement. Un exemple au niveau du projet est celui du projet Go4eCAM où l'équipe du projet travaille en étroite collaboration avec les associations de commerce électronique pour les aider à renforcer leurs capacités et leur apporter un soutien institutionnel. (E) • Dans l'ensemble, le SE du CIR et le donateur s'inquiètent de l'affaiblissement de la robustesse et de la durabilité des mécanismes de coordination commerciale du pays. (E) 		
Contribution du CIR à la mobilisation des financements et de l'expertise	4	3
<ul style="list-style-type: none"> • Il existe une preuve écrite que le CIR a réussi à mobiliser des ressources supplémentaires de manière que les résultats puissent se poursuivre au-delà de la phase actuelle, notamment grâce au temps de travail du personnel du gouvernement ou à des contributions en nature, au budget du gouvernement, au financement des donateurs/partenaires de développement, à l'assistance technique des donateurs et (dans une moindre mesure) au financement du secteur privé et au financement philanthropique. (E) • Le Le CIR a joué un rôle de catalyseur en obtenant un soutien supplémentaire pour des secteurs d'exportation spécifiques (par exemple, le manioc, le riz) de la part de différents groupes de parties prenantes, notamment le secteur privé, les donateurs gouvernementaux (par exemple, les Pays-Bas) et d'autres organisations de développement (par exemple, Oxfam). Un autre exemple est l'obtention d'un soutien pour le développement de la stratégie de commerce électronique du pays, y compris l'amélioration des services logistiques pour faciliter le commerce électronique. (E) En particulier dans le cadre du projet Go4eCAM, le CIR a obtenu des ressources supplémentaires de la part du gouvernement, des partenaires de développement (par exemple, le PNUD, l'Australie) et du secteur privé (par exemple, Alibaba, Khmer Enterprise ; bien que ces ressources restent généralement limitées pour le secteur privé). Par exemple, un accord de financement entre le ministère du Commerce et le PNUD Cambodge a été signé pour mettre en œuvre le volet II du projet, qui se concentre sur les compétences et l'esprit d'entreprise pour le commerce électronique (SME eBiznest). Khmer Enterprise a également fait partie de cette collaboration et a apporté des fonds pour la mise en œuvre du projet. Dans le cadre de cette initiative, deux programmes ont été conçus : l'incubation des MPME sur la numérisation des entreprises (lancée en août 2021) et le défi de l'innovation sur la numérisation des entreprises et l'accélération du commerce électronique. Le premier vise à promouvoir l'adoption de technologies numériques pour soutenir les modèles d'affaires des MPME, notamment par le développement des compétences, des connaissances et des attitudes envers le commerce électronique et la numérisation. Le second a été conçu comme une plateforme permettant aux MPME de présenter leurs solutions innovantes pour obtenir un prix d'un montant de 5 000 dollars destiné à financer le transfert d'une partie ou de la totalité de leurs activités commerciales en ligne, et/ou la mise en place d'une opération de commerce électronique transfrontalier par le biais de places de marché électroniques dédiées, notamment le site "CambodiaTrade.com" du ministère du commerce. Le programme vise à démontrer les avantages que les MPME tirent de l'utilisation de la technologie numérique et du commerce électronique pour atteindre une clientèle plus large sur les marchés nationaux et internationaux. Le ministère du Commerce a également travaillé avec Swisscontact Cambodge à la rédaction 		

	Score du résultat (1-5)	Score de la preuve (1-3)
d'un protocole d'accord sur le soutien à l'interface entre le développement des données électroniques préalables de la CNUCED et de l'Union postale universelle et la mise à niveau de la poste cambodgienne en fonction de ses besoins réels. L'initiative a pour but de contribuer à assurer les synergies et les complémentarités en termes de préparation de la poste cambodgienne à l'intégration du système et de promouvoir la préparation des PME provinciales à leur présence en ligne sur les plateformes de commerce électronique. En outre, un protocole d'accord avec les solutions de logistique et de paiement visant à intégrer pleinement les systèmes API sur le marché commercial cambodgien a également été adopté. (E, E)		
Mesure dans laquelle les résultats obtenus ne sont pas remis en cause par COVID-19	3	1
Les réponses à l'enquête soulignent le fait que la pandémie de COVID-19 a compromis les résultats déjà obtenus grâce au soutien du CIR. Cependant, il manque des détails sur la manière dont cela s'est produit/comment il en est ainsi. (E)		

5. Conclusions et apprentissages

- Pertinence** : Dans l'ensemble, le programme du CIR et les projets associés sont alignés sur les besoins et les priorités nationales du Cambodge, y compris ceux du secteur privé. Le CIR au Cambodge a également su s'adapter à l'évolution du contexte de développement du pays et maintenir sa pertinence par rapport aux priorités mondiales émergentes du CIR et à l'évolution du contexte, notamment le développement et/ou l'expansion des chaînes de valeur, le commerce numérique et l'intégration régionale. La pandémie de COVID-19 a gravement touché le Cambodge, et le CIR s'est adapté au nouveau contexte par le biais d'une programmation et de révisions budgétaires, d'ajustements du plan de travail et de l'octroi d'extensions sans frais.
- Cohérence** : Les projets nationaux du CIR au Cambodge sont largement alignés sur le TDC du programme et recherchent des complémentarités avec d'autres interventions de développement dans le pays. Le pays sert également d'exemple de meilleure pratique en matière de complémentarité élevée entre les projets. Toutefois, la solidité des structures et des mécanismes de coordination des interventions de développement financées par l'aide étrangère s'est affaiblie au fil du temps. Il existe un besoin reconnu de réactiver ces structures/mécanismes pour faciliter de plus grandes synergies et complémentarités et maximiser les gains de l'aide au commerce.
- Efficacité** : Les interventions du CIR ont permis de renforcer les capacités institutionnelles et les ressources humaines des organismes publics concernés, d'intégrer le commerce et de faciliter les réformes politiques, d'accroître la participation du pays au système commercial international, de diversifier les exportations et de développer les chaînes de valeur, et de renforcer les capacités commerciales des principaux bénéficiaires et leur participation aux marchés internationaux (notamment les MPME et les femmes). Les systèmes et processus opérationnels du CIR ont également été relativement efficaces pour soutenir la réalisation des résultats du Cambodge et améliorer les performances du pays. Toutefois, il est nécessaire d'améliorer les structures de gouvernance et les mécanismes de coordination, notamment afin d'impliquer les donateurs et de tirer parti plus efficacement des ressources. Dans l'ensemble, les interventions du CIR ont été généralement efficaces au Cambodge, mais cela ne peut être attribué uniquement au CIR étant donné que celui-ci n'était qu'un investisseur parmi d'autres.
- Efficience** : L'efficience globale des interventions du CIR a été généralement satisfaisante, avec des lacunes modérées concernant principalement la livraison des résultats dans les

délais. Toutefois, la mise en œuvre des projets a connu quelques perturbations en raison de la pandémie de COVID-19.

- **Durabilité** : Les initiatives du CIR sont bien intégrées dans les priorités, les structures et les processus du gouvernement, et le pays fait preuve d'une forte appropriation des initiatives. La viabilité des initiatives du CIR est, au mieux, mitigée, avec certains risques de dégradation, notamment les contraintes d'infrastructure, le manque de capacités de suivi et d'évaluation parmi les agences gouvernementales concernées et la sortie potentielle du pays du statut de PMA.
- **Impact** : Les interventions du CIR ont contribué au développement durable et inclusif, ainsi qu'au renforcement de l'intégration du Cambodge dans les systèmes commerciaux internationaux.

6. Fiche d'évaluation de la VFM

	Score	Histoire
1. Processus visant à garantir l'optimisation des ressources (processus VFM)	1	Malgré l'existence d'exemples de mesures visant à garantir l'efficacité et l'optimisation des ressources (par exemple, l'efficacité de l'utilisation du temps et des ressources), il n'y a pas de rapport ni de suivi systématique de l'optimisation des ressources.
2. Approche de la passation de marchés, sélection des PEMO et maîtrise des coûts (économie)	3	Les principes de compétitivité et de transparence ont été suivis par les PEMO dans certains projets. Dans le projet CEDEP sur le manioc, par exemple, le PNUD a acheté des biens et des services conformément à ses politiques et procédures de programme et d'opérations et a recruté du personnel conformément à son cadre de recrutement et de sélection. Pour le DICO-PEMO-UNMO, le recrutement, la passation de marchés, l'approbation des paiements et la comptabilité ont suivi les règles financières et de passation de marchés du gouvernement cambodgien, telles que stipulées dans le manuel de passation de marchés du gouvernement. Les règles et instruments convenus avec l'UNOPS dans le cadre du projet catégorie 1 du CIR ont également été suivis.
3. Utilisation efficace des ressources par les interventions du CIR, notamment en réduisant au minimum les doubles emplois et en maximisant les synergies (efficacité)	3	L'efficacité de l'utilisation des ressources a été jugée généralement satisfaisante, avec quelques preuves d'un effet de levier efficace sur les ressources techniques et financières. Toutefois, comme la solidité des mécanismes de coordination a diminué ces dernières années, il est possible de réduire les doublons et de maximiser les synergies.
4. Durabilité des activités du CIR (efficacité)	3	L'intégration de l'UNMO dans le système gouvernemental, l'existence de mécanismes/structures de coordination des échanges entre le gouvernement, les donateurs et le secteur privé, et la mobilisation réussie de ressources supplémentaires [par exemple, les ressources humaines et financières du gouvernement, le financement des donateurs/partenaires de développement, le financement du secteur privé (même s'il reste limité)] sont autant d'indications des bonnes perspectives de durabilité des activités du CIR.
5. Examen des dispositions en matière de leadership, de gestion et de gouvernance au niveau national pour assurer la mise en	4	Dans l'ensemble, l'UNO et le PF ont assuré une bonne direction des processus opérationnels et des structures de gouvernance du CIR. Les projets ont été relativement bien gérés et l'appropriation nationale est devenue plus évidente au fil du temps. Les processus de gouvernance et de responsabilisation des projets ont été relativement clairement décrits et généralement mis en œuvre correctement, y compris

	Score	Histoire
œuvre de la VfM (processus de VfM)		par le biais des obligations en matière de rapports financiers et de rapports d'avancement à l'intention du CIR, bien qu'avec des retards dans certains cas.
6. Stratégies et mesures adoptées pour améliorer la prestation et atténuer les risques (efficacité)	4	<p>Le SE du CIR et le Gestionnaire de fonds fiduciaires a généralement fait preuve d'adaptabilité pour améliorer l'exécution des activités du projet et, dans la mesure du possible, atténuer les risques dans le pays. Par exemple, des prolongations de projets ont été accordées et les plans de travail, les plans budgétaires ou les modalités de mise en œuvre ont été ajustés lorsque cela était nécessaire et justifié (par exemple, en raison de la complexité des procédures/processus dans le pays, des impacts de la COVID-19), permettant ainsi au CIR au Cambodge de mener à bien ses interventions.</p> <p>Les évaluations des risques et les stratégies d'atténuation étaient aussi généralement incluses dans la conception des projets, et nombre de ces stratégies ont été intégrées dans les activités réelles du projet.</p>
7. Équité de la conception et de l'exécution des programmes (équité)	3	<p>Les preuves de l'équité de la conception et de la mise en œuvre des programmes sont mitigées. Si l'autonomisation économique des femmes et des MPME est incluse en tant que priorité transversale de certaines interventions du CIR, l'intégration de la dimension de genre dans la conception et la mise en œuvre des projets est assez limitée à des indicateurs ventilés par sexe des bénéficiaires dans d'autres projets. D'autre part, pour certains projets, l'engagement du secteur privé occupe une place plus importante en tant qu'objectif principal ou secondaire, avec quelques indicateurs pertinents pour suivre les progrès.</p>

Comores

Étude de cas approfondie par pays

1. Synthèse par pays

Date de début de l'aide du CIR	2011
Budget global	\$7.259.153,78
Participation aux phases du CIR	Phase 1 et 2
Contexte	PMA, Petit État insulaire
Principaux intervenants	<ul style="list-style-type: none"> - Ministère du Commerce - Mouvement des entreprises comoriennes (MODEC) - Office National du Tourisme (ONT)
Objectifs et résultats clés et lien avec les résultats et les produits de la théorie du changement du CIR (par exemple, catégorie 1, catégorie 2)	<p><u>Catégorie 1</u> Il y a quatre projets de catégorie 1 aux Comores qui s'alignent donc sur le résultat 1 du cadre logique du CIR. Dans le cadre du résultat 1, les quatre projets ont des liens étroits avec le produit 1 "amélioration des cadres politiques et réglementaires fondés sur des données probantes pour le commerce et l'investissement", deux projets ont des liens avec le produit 2 "renforcement de la coordination institutionnelle pour le développement du commerce et l'investissement", et deux projets ont des liens avec le produit 3 "renforcement des capacités pour la formulation et la mise en œuvre des politiques".</p> <p><u>Catégorie 2</u> Il y a deux (2) projets de catégorie 2 aux Comores qui s'alignent donc sur le résultat 2 du cadre logique du CIR. Dans le cadre du résultat 2, les deux projets ont des liens étroits avec le résultat 1 "Amélioration de la participation des pays du CIR aux chaînes de valeur stratégiques pour une connectivité accrue aux marchés" et le produit 2 "Amélioration de l'utilisation des technologies dans la production et les services dans les chaînes de valeur sélectionnées". En outre, l'un des projets a des liens avec le résultat 3 "Soutien aux pays du CIR pour mobiliser des ressources supplémentaires".</p>
Projets nationaux	<p><u>Projets réalisés</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Mise à jour de l'EDIC - Soutien aux ANMO (Ph1 & Ph2) - Soutien au développement durable - Intégration du soutien à l'adhésion à l'OMC - Amélioration de la compétitivité des exportations dans les secteurs de la vanille, de l'ylang ylang et du clou de girofle <p><u>Projets en cours</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Valorisation et développement durable du potentiel écotouristique comorien
Projets régionaux	<ul style="list-style-type: none"> - L'accession au statut de PMA et l'OMC : aider les PMA à faire face aux implications commerciales de l'accession au statut de PMA

2. Contexte

- L'archipel des Comores est situé dans l'océan Indien, au nord du canal du Mozambique et au nord-est de Madagascar. Il a une superficie totale de 1 861 km², avec une population estimée à 869 595 habitants.
- Au cours de la dernière décennie, la balance commerciale des Comores a été constamment négative, et les services (principalement le tourisme) ont dominé la structure

des exportations, totalisant 104 millions de dollars en 2018, contre 56 millions de dollars depuis 2008. En revanche, bien que les exportations de marchandises aient connu une croissance de 700 % sur la même période, elles n'ont totalisé que 41,2 millions en 2019. Caractérisées par un fort manque de diversification, les exportations de produits des Comores sont principalement composées de trois cultures de rente : le girofle (44,2 % en 2018), la vanille (16,3 %) et l'ylang ylang (31,8 %). Ces produits ont été soutenus par le CIR.

- Sur un autre plan, les entrées d'IDE ont connu une forte baisse en 2012/2013 et ont depuis lors une tendance à la hausse lente. En 2019, les entrées d'IDE se sont élevées à 7,8 millions de dollars, contre 23 millions de dollars en 2011.
- En 2019, les décaissements au titre de l'aide pour le commerce (APC) ont représenté 2,9 % du PIB du pays, soit 1,3 % en moyenne sur la période 2008-2019. D'une moyenne annuelle de 9 millions de dollars en 2008-2016, les décaissements de l'APC ont plus que triplé, atteignant une moyenne de 31 millions de dollars en 2017-2019. Sur la période 2008-2019, les décaissements de l'APC aux Comores ont représenté 0,1 % des décaissements régionaux de l'APC en Afrique. Le CIR a aidé les Comores depuis 2011, son soutien cumulé par le biais de projets nationaux s'élevant à environ 7,2 millions de dollars et représentant 4,4 % du total des décaissements de l'APC depuis 2011. L'investissement du CIR s'est concentré sur le soutien analytique, la facilitation du commerce, le soutien des capacités institutionnelles et le soutien aux chaînes d'approvisionnement.
- Entre 2015 et 2019, les performances du pays n'ont que légèrement augmenté en termes de réduction des coûts et des délais commerciaux pour les marchandises et de facilité globale à faire des affaires. Les Comores sont désormais à environ 33 points de pourcentage de la meilleure performance réglementaire mondiale en matière de commerce transfrontalier. En ce qui concerne la facilité générale de faire des affaires, des progrès similaires ont été réalisés (une augmentation de 2 points de pourcentage), mais le pays reste loin de la meilleure performance réglementaire (c'est-à-dire à 52 points de pourcentage de la meilleure performance).
- L'économie des Comores a subi de plein fouet les effets néfastes de COVID-19 en 2020 après avoir été durement touchée en 2019 par le cyclone Kenneth. Le pays a choisi une stratégie de non-confinement, mais a fermé ses frontières et instauré un couvre-feu. L'isolement économique de l'archipel a entraîné une baisse du PIB réel de 0,9 %, contre une croissance de 2 % en 2019, en raison d'une baisse des exportations de cultures de rente et du tourisme.

3. Approches et méthodes

Date à laquelle l'étude de cas a été réalisée	Du juin 2021 au septembre 2021
Données utilisées (par exemple, examen du portefeuille, enquête électronique, analyse économique)	Examen du portefeuille ; examen des documents ; enquête électronique ; analyse économique.
Méthodes utilisées (examen des données et des documents)	Enquête électronique (réponses de l'UNMO) Documents examinés à travers les 8 projets CIR des Comores: <ul style="list-style-type: none"> - Protocole d'entente (et amendements du Protocole d'entente) - TDR - Propositions de projet/ Notes conceptuelles - Rapports annuels et semestriels (y compris les rapports techniques) - Rapports d'évaluation à mi-parcours et finaux - Budgets (et révisions budgétaires) - Plans de travail - Stratégies d'atténuation des risques - Rapports financiers.

	<p>Examen du portefeuille des Comores :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Coût total du projet (avec contribution du CIR et contribution hors CIR) - Dates d'approbation/ Dates de signature du MOU / Dates d'expiration - Catégories du projet (1 ou 2) - Phase du projet (1 ou 2) - Principales entités de mise en œuvre <p>Notation du projet par rapport aux critères du CAD de l'OCDE</p>
Limitations	<ul style="list-style-type: none"> - Faible taux de réponse à l'enquête électronique, - Disponibilité limitée des données et des documents, - Divergences entre les résultats du CIR dans les données du cadre et les données des projets au niveau national.

4. Constatations

1.1 Pertinence

	Score du résultat (1-5)	Score de la preuve (1-3)
Alignement sur les priorités et les besoins nationaux	5	2 (RD, E)
<p>Les objectifs du CIR sont pleinement alignés sur le plan de développement national, qu'il s'agisse du SCA2D, du DSRP (2010-2014), du plan à moyen terme pour l'intégration commerciale (2012-2015) ou du Plan Comores Émergentes (PCE), plus particulièrement dans le Catalyseur 4 "Réformes structurelles pour un environnement compétitif", Objectif 4.1 "Favoriser l'avènement d'un secteur privé national dynamique et compétitif et attirer les investissements directs étrangers".</p>		
Alignement sur les besoins du secteur privé et de la société civile	4	2 (RD, E)
<p>Les projets du CIR sont bien alignés sur les besoins du secteur privé, ciblant les petites unités de production, les associations de producteurs, les commerçants, etc. L'initiative Agro-industrie de catégorie 2 fournit des preuves solides de cet alignement. Les résultats obtenus sont les suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'organisation des producteurs en 19 coopératives et une union de coopératives d'ylang ylang et le renforcement de leurs capacités de gestion et de négociation, - L'amélioration des techniques de production et de préparation dans les trois secteurs, et - La conception d'un produit financier adapté aux capacités de ces nouvelles structures et à la configuration du marché comorien. <p>Par ailleurs, conformément au résultat 1 de la théorie du changement du CIR " amélioration de l'environnement commercial propice à une croissance inclusive et durable ", le Gouvernement a mis en œuvre de nombreuses réformes telles que la création du Tribunal de Commerce en février 2020 et d'une plateforme de dialogue public-privé en août 2020.</p> <p>Enfin, en 2021, le Gouvernement a affirmé sa volonté de soutenir l'émergence d'un secteur privé robuste par la création du Service d'Appui à la Promotion des Exportations (CAPEX) par L'Union des Chambres de Commerce d'Industrie et d'Agriculture des Comores (UCCIA). Il devra fournir des services d'appui et d'accompagnement au profit des producteurs et exportateurs comoriens, tout au long de la chaîne de valeur, de la production à la transformation, à l'exportation et à la commercialisation des produits exportés sur le marché régional et international.</p>		
Adaptation aux priorités émergentes du CIR (par exemple, régionales, chaînes de valeur, égalité des sexes, changement climatique)	4	2 (RD, E)

	Score du résultat (1-5)	Score de la preuve (1-3)
<p>Le CIR a contribué au développement de pratiques commerciales respectueuses de l'environnement.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dans le cadre du projet Agro-industrie de catégorie 2, l'UNMO a soutenu l'adoption d'approches de production respectueuses de l'environnement, en mettant l'accent sur le passage à des pratiques agricoles biologiques. - Dans le cadre du projet de catégorie 2 en cours pour la promotion de l'écotourisme aux Comores, des activités ont été développées pour promouvoir le traitement des déchets et la commercialisation de produits recyclés pour la préservation de l'environnement écotouristique. Les jeunes lauréats du concours organisé pour la création d'entreprise à l'occasion de la semaine du tourisme durable que le CIR a financé, ont bénéficié d'un financement de 21 000 USD pour démarrer leurs projets. Ces jeunes ont pu démarrer leur activité grâce à ces fonds et à l'assistance de l'ANPI. <p>Le CIR a contribué au soutien des associations de producteurs dans des chaînes de valeur spécifiques.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dans le cadre du projet d'amélioration de la compétitivité à l'exportation du secteur de la vanille, de l'ylang-ylang et du girofle aux Comores, l'UNMO a soutenu la création de 19 coopératives et d'une union de producteurs d'ylang-ylang. Leurs capacités ont également été renforcées sur la gestion des coopératives et des unions et sur la négociation de leurs produits. <p>Le CIR a soutenu l'intégration régionale du pays.</p> <ul style="list-style-type: none"> - En mars 2018, le gouvernement a reçu un soutien dans le cadre des négociations régionales pour la création d'une zone de libre-échange continentale (ZLEC), qui a conduit à la signature de l'accord par le chef de l'État. <p>Cependant, malgré la forte participation des femmes à diverses formations soutenues par le CIR, le soutien à l'autonomisation économique des femmes n'est pas établi.</p>		
Adaptation à l'évolution du contexte mondial, y compris la COVID-19	4	2 (RD, E)
<p>La pandémie de coronavirus a eu un impact considérable sur le projet d'écotourisme de catégorie 2. Le projet subit de plein fouet les conséquences de la pandémie. La situation mondiale et les mesures préventives prises au niveau national ont un impact substantiel sur la mise en œuvre du projet. Il s'agit notamment de:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les fluctuations des taux de change qui ont eu un impact sur le budget du projet, - Difficultés à respecter le PT et le budget - Perturbation des résultats du cadre logique en chaîne - Non-respect des délais de livraison des contrats contractés - Augmentation des coûts liés aux services ou aux livrables - Le problème de la validation technique réunissant un public - L'impossibilité d'entreprendre des activités nécessitant une expertise internationale. <p>La perturbation de l'agenda du Gouvernement par la crise ayant un impact sur la supervision du projet, Pour la mise en œuvre des mesures d'atténuation des impacts de la COVID-19 sur l'exécution du projet, les actions de réponse ont porté principalement sur la réaffectation des fonds sur les activités visant à renforcer le tourisme local et national au centre.</p> <p>Des mesures d'atténuation ont donc été demandées par l'UNMO :</p> <ul style="list-style-type: none"> - La réorientation d'activités spécifiques en se concentrant sur le marché local en termes de compétences et d'opportunités. - La redéfinition des indicateurs de performance. - L'inclusion de réserves dans les prévisions budgétaires et l'indication des domaines dans lesquels Les dépenses pourraient être réduites. - L'ajustement des règles d'achat en tenant compte du caractère imprévisible de la pandémie. - Révision du calendrier du plan d'achat - L'objectif principal est de soutenir l'ONTC dans l'organisation de la semaine du tourisme durable. 		

	Score du résultat (1-5)	Score de la preuve (1-3)
<p>En juillet 2021, il a été signalé que 563 510 dollars avaient été dépensés sur le budget prévu de 1 500 000 dollars, ce qui correspond à un taux d'exécution de 37,57%. Or, à la même période, le taux d'exécution était de 70,36% malgré les conséquences de l'apparition de la pandémie de Covid-19. Ceci est une preuve d'adaptation. Dans l'ensemble, on peut dire que les mesures d'atténuation ont permis de maintenir, voire d'augmenter, le rythme de la mise en œuvre.</p>		
<p>Nouvelles politiques introduites, ou politiques nationales existantes modifiées, à la suite des propositions politiques de l'EDIC actualisée</p>		
	4	3
<p>L'EDIC et sa matrice d'action ont été intégrées dans le DSCRP élaboré en 2009 et couvrant la période 2010-2014.</p> <p>Le Gouvernement a également pu mettre en exergue les 18 projets prioritaires pour l'intégration commerciale à travers la préparation de son Plan à Moyen Terme pour l'Intégration Commerciale (2012-2015), et sa stratégie de mobilisation accélérée de l'aide pour le Commerce, à laquelle a été joint un document identifiant les besoins prioritaires en matière de renforcement des capacités institutionnelles. Ces actions ont permis au Gouvernement de l'Union des Comores de réaliser des progrès tangibles dans la modernisation de son économie.</p> <p>Le gouvernement des Comores a élaboré un document de politique commerciale en 2013, avec l'appui de la CNUCED et du PNUD. Une feuille de route accompagne le document sur les différents outils de politique commerciale dont disposent les Comores pour réduire la pauvreté et favoriser l'intégration régionale.</p> <p>Le gouvernement des Comores a élaboré la stratégie agricole en 2016. Le CIR a apporté un soutien technique grâce à l'expertise du personnel de l'UNMO pendant l'élaboration de la stratégie. Le commerce est inclus dans la stratégie dans son axe 2 " Intensifier la production et accroître la compétitivité des secteurs".</p> <p>Le gouvernement des Comores a développé la stratégie industrielle en 2017. Le CIR a contribué financièrement en soutenant la version préliminaire de la stratégie utilisée pour l'atelier de validation. Pour promulguer cette stratégie, des programmes appropriés de développement des exportations et des investissements sont nécessaires. A cet effet, deux interventions stratégiques ont été programmées:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Intervention stratégique 7 : Renforcer la promotion des exportations et des investissements - Intervention stratégique 8 : Promouvoir l'intégration régionale dans le processus d'industrialisation <p>Le gouvernement des Comores a élaboré la stratégie nationale du tourisme (2019-2035). Le CIR a apporté un appui technique à l'élaboration de cette stratégie. Cette stratégie doit permettre de lever les contraintes et d'améliorer l'attractivité de la destination et les revenus du tourisme.</p>		
<p>Le renforcement des capacités du secteur public a permis d'élaborer des politiques/plans d'action commerciaux futurs en utilisant les ressources locales</p>		
	4	3
<p>Voir la réponse ci-dessus.</p>		
<p>Mesure dans laquelle les projets du CIR reflètent les besoins et les priorités de l'EDIC et de la matrice d'action</p>		
	3	1
<p>Tous les projets de catégorie 1 et de catégorie 2 du CIR reflètent effectivement les besoins et les priorités de l'EDIC. L'EDIC 2007 a été préparée dans un contexte marqué par une instabilité politique récurrente, une économie atone, et un manque d'intérêt significatif pour les PTF aux Comores. L'EDIC 2007 proposait une série d'actions qui, si elles avaient été mises en place, auraient pu revitaliser l'économie, accélérer le commerce et, pour finir, réduire la pauvreté de manière durable.</p>		

	Score du résultat (1-5)	Score de la preuve (1-3)
Malheureusement, de nombreuses actions reposaient sur l'hypothèse que les projets prioritaires seraient menés de front, sur la base de capacités individuelles et institutionnelles qui faisaient défaut. Alors que l'EDIC 2007 a été reconnue comme un " déclencheur " de l'attention portée par le PTF à l'appui au secteur productif et au Commerce, il aurait été utile de tenir compte des capacités fondamentales des acteurs nationaux dans sa mise en œuvre. La réponse du Gouvernement et des partenaires techniques et financiers depuis 2008 à l'intégration du Commerce dans les politiques de développement et les stratégies de partenariat est un facteur de succès indéniable, notamment sous l'impulsion du programme CIR aux Comores.		
Inclusivité des processus consultatifs de l'EDIC	4	2 (RD, E)
<p>Au niveau national, il est toujours nécessaire d'entretenir un dialogue permanent avec tous les acteurs du développement.</p> <p>Le Comité National de Pilotage (CDN), organe de programmation des activités du Plan de Travail Annuel, est composé de représentants de la société civile (FCC), de la Chambre de Commerce (UCCIA), du Commissariat Général au Plan (CGP), de cadres du Ministère en charge du Commerce, du Représentant des Pays Facilitateurs et de tous les bénéficiaires sectoriels du Programme.</p> <p>Les entretiens ont permis de constater que les actions du CIR dans le pays comprennent généralement des groupes de dialogue sectoriel et une consultation avec le Mouvement des entreprises comoriennes (MODEC), la principale organisation du secteur privé.</p> <p>Les parties prenantes consultées au cours du processus EDIC comprennent des organisations de la société civile telles que l'Union des Chambres de Commerce des Comores (UCCIA), la société nationale de pêche, COMPECHE, les associations de producteurs (SNAC, FNAC, jeunes agriculteurs), les exportateurs (VANIA COM, CVP, BIO COM, YAHANA SARL), les associations de consommateurs, la FSPC. Les discussions ont tourné autour de la stratégie de commercialisation. L'association des banques et la banque centrale des Comores ont été consultées pour aborder le financement des exportations et la compétitivité. La logistique et la facilitation des investissements ont également fait l'objet d'une réunion avec le service SYDONIA, le ministère des Transports, la société Boloré, SORNAV, ANPI et la Commission de la diaspora.</p>		

1.2 Cohérence

	Score du résultat (1-5)	Score de la preuve (1-3)
Alignement sur la théorie du changement/le cadre logique du CIR	5	1 (RD)
Les cadres logiques des projets sont bien alignés sur les chaînes de résultats et le cadre logique du programme (voir la section 1 du contexte pour plus de détails sur les projets liés à des résultats spécifiques).		
Pertinence des modalités de mise en œuvre du CIR	4	2 (RD, E)
<p>Les Comores font partie des pays qui ont bénéficié du CIR de manière très complète :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Soutien analytique (EDIC actualisée) - Soutien aux capacités institutionnelles (Soutien ANMO Ph1 & Ph2) - Soutien à la durabilité - Intégration du commerce (soutien à l'adhésion à l'OMC) - Soutien des capacités de l'offre (1. amélioration de la compétitivité des exportations dans les secteurs de la vanille, de l'ylang ylang et du clou de girofle ; 2. valorisation et développement durable du potentiel écotouristique comorien) 		

	Score du résultat (1-5)	Score de la preuve (1-3)
Le fait que deux projets de catégorie 2 aient été mis en œuvre ou soient en cours constitue une preuve supplémentaire de la bonne mise en œuvre du CIR.		
Coordination avec d'autres initiatives pertinentes	3	2 (RD, E)
<p>Aux Comores, le mandat de l'UNMO inclut la coordination avec les partenaires de développement dans la mise en œuvre et la mobilisation de ressources pour des projets communs. A cet égard, l'UNMO a pu concrétiser plusieurs projets.</p> <p>L'ONUDI développe et met actuellement en œuvre un projet financé par l'UE aux Comores (APILE- Programme d'appui à la production, à l'industrialisation et au libre-échange aux Comores). L'UE mandate le CIR pour coordonner localement les différentes composantes du programme avec l'appui technique de l'ONUDI et du CCI. Par exemple, la mobilisation de 6 000 000 € pour la création d'une pépinière d'entreprises ; la promotion du dialogue public-privé et la promotion de la qualité et de la marque "Fabriqué aux Comores". Pendant le développement du projet, le CIR a aidé et soutenu l'ONUDI dans la collecte d'informations et le soutien logistique pour l'organisation des ateliers locaux et des réunions de validation avec les parties prenantes nationales.</p> <p>L'UNMO a également soutenu le développement d'un projet visant à améliorer la valeur des produits de rente, dans le cadre de la mise en œuvre de l'APE du Royaume-Uni avec le CCI, en mobilisant 1 266 117 \$.</p> <p>Le CIR s'engage avec le Meck Moroni et l'Ambassade de France pour le financement et la mise en œuvre du programme d'appui à la création d'entreprise SUBUTI. Le partenariat de financement et d'action entre le MECK-Moroni (gestion du projet) et le Cadre Intégré Renforcé (partenaire financier et membre du comité d'accompagnement) pour la mise en place d'un dispositif d'appui à la création d'une entreprise dédiée à l'agro-transformation, pour dynamiser le tissu productif local de l'Union des Comores et favoriser la création d'emplois.</p> <p>Le programme SUBUTI ! (" Ose ! ", en shikomori) vise à mettre en place un fonds partenarial associant un second partenaire financier (l'Ambassade de France auprès de l'Union des Comores), pour permettre le déblocage par la MECK d'une ligne de crédit destinée à favoriser l'accompagnement d'un projet entrepreneurial avec la mobilisation de 120 000 euros dont Le CIR a versé à la Banque partenaire une subvention de 30 000 euros pour fonds de garantie destiné à couvrir 25% des moins-values sur les crédits soutenus par le projet. Dans le cadre de ce programme, trois réunions de coordination gouvernement-donateurs ont eu lieu en 2020.</p> <p>Enfin, et comme mentionné au point 1.3 Efficacité, l'EDIC a permis de mobiliser des fonds. En conséquence, les projets suivants s'appuient sur l'EDIC 2015 MA.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Projet de l'OMC sur la facilité de développement des normes et du commerce (SPS), - Projet financé par la BAD sur le renforcement des capacités institutionnelles (service des impôts, agence de régulation et de passation des marchés publics), - Projet de l'AFD pour le financement des filières de cultures de rente, - Projet COMESA (financé par l'UE) pour la mise en œuvre du guichet électronique au niveau des douanes (également avec les douanes). 		

1.3 Efficacité

	Score du résultat (1-5)	Score de la preuve (1-3)
EDIC		
Contribution de l'EDIC aux résultats du CIR:		2 (RD, E)
a) l'accroissement des connaissances	a) 4	
b) l'intégration accrue du commerce	b) 4	
c) les interventions prioritaires	c) 4	
d) plan de programmation	d) 4	
e) programmes/projets spécifiques alignés sur l'EDIC/MA	e) N/A	

	Score du résultat (1-5)	Score de la preuve (1-3)
<p>a) L'EDIC préparée en 2007 est la première tentative de disposer d'un cadre stratégique et technique pour développer la capacité commerciale du pays, proposer les réformes structurelles dont le secteur a besoin et attirer l'attention des partenaires techniques et financiers (PTF) sur le potentiel considérable dont disposent les Comores. L'EDIC 2007 a été réalisée sous la supervision de la Section Commerce et Développement Humain du bureau du PNUD à Genève. Elle a fait appel à des compétences multiples (agences des Nations Unies, consultants internationaux et nationaux) pour élaborer un document riche en recommandations et en pistes de développement et d'intégration commerciale.</p> <p>b) La réponse du Gouvernement et des partenaires techniques et financiers depuis 2008 à l'intégration du Commerce dans les politiques de développement et les stratégies de partenariat est un facteur de succès indéniable, notamment sous l'impulsion du programme CIR aux Comores. L'EDIC et sa matrice d'action ont été intégrées dans le DSCRP élaboré en 2009 et couvrant la période 2010-2014, dans les deux cycles du SCA2D 2015 - 2021 et du PCE 2020 - 2030. Cela montre l'importance des leçons tirées des deux EDIC.</p> <p>c) La mise à jour de l'EDIC de 2015 relie divers secteurs, départements gouvernementaux et stratégies et plans d'action disparates dans un cadre commun et est assortie d'un cadre de résultats (avec des piliers et des résultats). L'EDIC de 2015 comprend également des feuilles de route ventilées en objectifs, résultats et actions proposant une hiérarchisation des actions et des mesures, avec des indications sur les responsabilités et le calendrier d'action.</p> <p>d) Concernant l'intégration du commerce dans les stratégies et plans nationaux de développement du pays, des notes techniques et de plaidoyer pour l'intégration de la dimension commerciale dans le SCA2D, ainsi qu'un appui à l'élaboration des Plans d'Action Prioritaires (PAP). Des études diagnostiques relatives aux secteurs du privé, du tourisme et de la pêche ont été élaborées pour alimenter le chapitre sur le secteur privé, qui fait partie de la mise à jour de l'EDIC.</p> <p>e) N/A</p>		
Degré de mise en œuvre de la MA	3	2 (RD, E)
<p>Le projet de catégorie 1 du CIR aux Comores a débuté en avril 2011 pour une durée de 3 ans. Le montant total du projet est de 1 385 400 dollars. Il a été initialement mis en œuvre par le PNUD avant de passer au Ministère en charge du commerce comme principale entité de mise en œuvre, appuyé par l'UNMO, désormais intégré à la Direction générale de l'économie et du commerce extérieur.</p> <p>Les preuves documentaires indiquent que plusieurs projets sont alignés sur l'EDIC MA 2015. Par exemple, le projet d'intégration du commerce est aligné sur le résultat 5, le projet d'agrobusiness de catégorie 2 est aligné sur le résultat 11 et le projet d'écotourisme de catégorie 2 est aligné sur le résultat 13.</p> <p>En outre, d'autres donateurs/partenaires de développement ont également construit leurs projets sur l'EDIC MA 2015.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Projet de l'OMC sur la facilité de développement des normes et du commerce (SPS), - Projet financé par la BAD sur le renforcement des capacités institutionnelles (service des impôts, agence de régulation et de passation des marchés publics), - projet de l'AFD pour le financement des filières de cultures de rente, - projet COMESA (financé par l'UE) pour la mise en œuvre du guichet électronique au niveau des douanes (également avec les douanes). <p>Des données précises sur l'étendue de la mise en œuvre de la MA font défaut.</p>		
Mise à jour de la MA depuis sa première production	3	2 (RD, E)
<p>Un rapport principal de l'EDIC a été préparé en 2007. L'équipe de mise à jour de l'EDIC a effectué une mission de cadrage en 2014 qui a conduit à la validation de la note conceptuelle en avril 2015.</p> <p>La mise à jour de l'EDIC tient compte des changements intervenus dans l'environnement économique, institutionnel et socio-politique des Comores entre 2007 et 2015. Elle prend également en compte les</p>		

	Score du résultat (1-5)	Score de la preuve (1-3)
<p>contraintes de mise en œuvre restantes identifiées au cours de cette période. Cette mise à jour est totalement alignée avec le SCA2D et le PCE.</p> <p>L'EDIC actuelle a été établie pour couvrir la période 2015-2019 et est donc obsolète. À l'heure actuelle, il n'existe pas de termes de référence ou de note de concept pour une nouvelle mise à jour de l'EDIC.</p>		
Contribution du CIR à l'intégration du commerce	4	2 (RD, E)
<p>Ayant démarré fin 2017, le projet s'est rapidement avéré indispensable pour conduire le processus d'adhésion des Comores à l'OMC. Sur la période, le projet global a permis (i) de mener des sessions de sensibilisation et de partage de documents liés au processus au niveau de l'île ; (ii) d'organiser des réunions régulières du Comité national des négociations commerciales et (iii) de participer à la 4e réunion du Groupe de travail.</p> <p>Grâce au processus du CIR et de l'EDIC, le commerce a été intégré dans plusieurs politiques nationales. (Voir "Nouvelles politiques introduites, ou politiques nationales existantes modifiées, à la suite des propositions politiques de l'EDIC actualisée" au point 1.1 Pertinence)</p>		
Contribution du CIR à la réforme des politiques	4	2 (RE, E)
<p>Le CIR a contribué à l'élaboration de multiples réformes telles que :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Loi sur la concurrence - Loi sur l'alimentation et la protection des végétaux - Code maritime, soutien financier du CIR - Code du tourisme - Document de politique commerciale des Comores - Projet de loi régissant le commerce extérieur (en cours d'adoption) - Projet de loi portant révision du code des investissements (en cours d'adoption) 		
Contribution du CIR à la participation aux forums de commerce international (par exemple, l'OMC)	4	2 (RD, E)
<p>Dans le cadre des interventions du CIR aux Comores, de nombreuses activités ont été menées pour soutenir la participation du pays aux forums commerciaux internationaux.</p> <p>En particulier, dans le cadre du projet de catégorie 1 « Intégrer le commerce pour l'accession à l'OMC », les activités suivantes ont été menées :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Soutien aux négociations d'adhésion à l'OMC, - Le travail technique nécessaire pour aider le gouvernement dans ses négociations a été fourni (documents analytiques, ateliers, séminaires, etc.), - Assistance fournie à la Mission permanente basée à Genève, ce qui lui a permis de mieux coordonner les activités liées au processus avec le Secrétariat de l'OMC, - Aider le gouvernement à rendre compte de l'état d'avancement des négociations aux circonscriptions des différentes îles du pays, - Deux études ont été menées : (i) Étude d'impact sur l'adhésion des Comores à l'OMC en tenant compte du coût de l'ajustement post-adhésion ; (ii) Étude sur la mise en place d'un régime de TVA aux Comores. <p>Le site web de l'OMC notait en 2018 que "l'accession des Comores continue d'être l'un des processus d'accession les plus actifs à l'OMC". Cependant, bien que les négociations fussent se terminer en 2018, elles sont toujours en cours. L'évaluation finale du projet a noté que les changements récurrents de gouvernements et le manque de volonté politique ont affecté la performance du projet.</p> <p>Les activités suivantes ont également été menées en termes de contribution à la participation aux forums du commerce international:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Appui aux négociations de l'APE UE en 2017 qui a conduit à la ratification de l'APE intérimaire en février 2019 et à l'octroi d'une enveloppe de 6 millions d'euros par l'UE, 		

	Score du résultat (1-5)	Score de la preuve (1-3)
<ul style="list-style-type: none"> - Appui au gouvernement dans les négociations régionales pour la création d'une zone de libre-échange continentale (ZLEC) en 2018 qui a conduit à la signature par le chef de l'État, - Le CIR a soutenu l'Office du tourisme et le ministère du Tourisme lors de la 11^e édition du Forum du tourisme sur les investissements et les opportunités d'affaires en Afrique (INVESTOUR) en 2020, - - Participation à la 3^{ème} session du Fonds de promotion du commerce en Angleterre soutenue par le CIR en 2016. 		
Contribution du CIR aux objectifs régionaux	4	2 (RD, E)
<p>En plus du soutien ci-dessus aux négociations régionales (OMC, APE de l'UE, ZLECAf, COMESA), les Comores font partie d'une initiative régionale du CIR "Graduation des PMA et l'OMC".</p> <p>Le CIR a également apporté le soutien suivant à l'Agence du tourisme (ONT) pour une mission à l'île Maurice.</p> <p>Les fonctionnaires ont reçu une formation sur l'administration du site web de la plateforme de commerce électronique (comorce.comores.org)</p>		
Participation et utilisation des formations/ résultats	3	2 (RD, E)
<p>Il existe des preuves documentaires de la formation des agents publics dans les domaines liés à l'investissement et au commerce. En 2016, il a été signalé que 55 fonctionnaires (dont 40 % de femmes) ont reçu une formation dans le cadre du projet de soutien aux ANMO.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Série d'ateliers/séminaires d'information, formation de sensibilisation aux cadres de la politique commerciale. À la fin du projet, il a été signalé que les capacités institutionnelles et humaines étaient encore faibles. - Mission de sensibilisation des acteurs du secteur privé et d'appui à la formation de projets bancables à Mohéli et Anjouan. - Organisation de sessions de travail et de formation sur la révision des notes techniques relatives à l'adhésion à l'OMC de l'Union des Comores. - Appui à la participation au programme de formation Programme de formation sur l'interconnexion de Cisco à Demos en France d'un douanier, Service Sydonia++. <p>En 2020, 40 fonctionnaires (dont 87,5% de femmes) ont participé à un séminaire de sensibilisation sur le développement et la promotion du tourisme.</p> <p>Dans l'ensemble, les données manquent sur les résultats de ces formations.</p>		
Diffusion d'informations et sensibilisation (y compris en matière de genre et d'environnement)	4	2 (RD, E)
<p>En raison des ressources limitées, il n'a pas été possible de systématiser les interventions de communication sous la forme d'un programme spécifique et dédié. Les interventions sont restées ponctuelles en lien avec des activités particulières.</p> <p>Toutefois, une lettre d'information mensuelle rendant compte des activités réalisées a été distribuée aux membres des comités de pilotage nationaux. L'appui du service de communication du Secrétariat à Genève à l'occasion du forum régional et de l'atelier de Cotonou a permis de développer des outils et des supports de communication des résultats. L'UNMO a soutenu l'édition du magazine mensuel économique a qui fournit des informations mensuelles sur toutes les questions économiques et commerciales, y compris celles relatives au programme du CIR. Une plateforme électronique est mise en place pour informer sur les questions commerciales. L'UNMO dispose désormais d'une lettre d'information électronique publiée mensuellement depuis 2019, INFOS du CIR.</p> <p>En plus de ce qui précède, il existe des preuves documentaires des communications suivantes de 2015 à 2020.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Une stratégie de communication a été mise en place en 2015. 		

	Score du résultat (1-5)	Score de la preuve (1-3)
<ul style="list-style-type: none"> - Tout au long de l'intervention du CIR aux Comores, des activités de sensibilisation à la télévision, à la radio et dans la presse écrite ont été organisées. - Les réseaux sociaux (Facebook) ont également été utilisés pour communiquer sur les activités du CIR. <p>Enfin, dans le cadre du projet d'éco-tourisme de catégorie 2, le CIR a soutenu le développement de clips vidéo pour l'événement de la semaine du tourisme. La semaine du tourisme durable organisée par le CIR et l'ONT a compté 1000 visiteurs, 152 exposants, 300 participants aux caravanes du tourisme, 150 participants aux conférences-débats et 400 participants à la cérémonie officielle. L'ANPI a inclus le CIR dans le tableau des parties prenantes de l'entrepreneuriat mondial.</p>		
Contribution du CIR aux résultats dans différentes chaînes de valeur (par exemple, productivité, chiffre d'affaires, emploi)	3	2 (RD, E)
<p>1) Le projet d'appui à la durabilité a contribué à l'émergence d'unités de transformation/valorisation des produits primaires du terroir comorien tels que l'huile de coco, les feuilles de moringa, les huiles essentielles comme l'ylang-ylang, la production de poulet de chair biologique pour la restauration. Ces interventions ont bénéficié aux femmes diplômées en appui à leurs propres efforts et ont contribué à la mise à l'échelle, au renforcement de la qualité, au conditionnement, à l'accès à la certification et à l'enregistrement des marques ainsi créées.</p> <p>L'appui apporté dans le cadre des unités de transformation a permis de générer une cinquantaine d'emplois permanents et de renforcer les emplois indirects dans la chaîne de valeur des produits.</p> <p>Les produits respectent les exigences des acheteurs internationaux, et le marché intérieur est en augmentation. Au total, quatre entreprises sont présentes sur le marché de l'exportation : COMOROS MORINGA, COCO MOON, BIOZEN et NECTA LAB. Trois produits phares sont transformés : feuilles de moringa (Compléments alimentaires), huiles essentielles, huile de coco (Cosmétique et bien-être). Certains de ces promoteurs ont obtenu des prix internationaux.</p> <p>Dans le cadre du programme de soutien à l'entrepreneuriat des jeunes, une société de microfinance s'est engagée à fournir 120 000 € de crédit à des jeunes ayant des projets productifs. La première délibération du programme a abouti à l'accès au financement Natura-Com est une ferme dont l'objectif est la production agricole. Actuellement, l'entreprise dispose d'une ferme pour la production de lait et de ses dérivés. Ils ont reçu 60.000.000 KMF, dont 40.000.000 ont déjà été déboursés à ce jour.</p> <p>(2) Le projet ACEFER financé sur les fonds de la catégorie 2 du CIR a répondu aux préoccupations et besoins suivants identifiés au niveau du produit de revenu pour améliorer la compétitivité des exportations dans les secteurs de la vanille, de l'ylang-ylang et du girofle. Le projet a été mis en œuvre conjointement par deux partenaires du CIR, à savoir le PNUD et ICT, et une équipe de projet a été mise en place dont la coordination était basée à Anjouan avec la contribution financière suivante:</p> <ul style="list-style-type: none"> - CIR 3 527 131 \$; - 100 000 \$ du PNUD ; - 100 000 \$ du CCI. - 200 000 \$ en nature du gouvernement <p>L'équipe du CIR a mené des négociations avec des institutions de microfinance au niveau des trois îles pour identifier des produits financiers spécifiques aux coopératives et des taux préférentiels. Mettre en place une équipe de consultants à Anjouan et Ngazidja pour soutenir le développement de documents pour l'accès au financement. Cinq sociétés coopératives basées à Anjouan ont pu accéder à un financement d'un montant total de 260.000.000 KMF auprès de SANDUK.</p> <p>Dans l'ensemble, grâce aux projets de soutien à l'agrobusiness et à la durabilité de catégorie 2, les chaînes de valeur des cultures de rente (vanille, girofle, ylang ylang) ont reçu un soutien précieux : accès au financement, nouvelles installations de production, formation à la qualité, au conditionnement et à la certification. En outre, des coopératives ont été créées à la suite des interventions du CIR dans les pays. Toutefois, les preuves de l'augmentation de la production et des exportations sont encore limitées. Cette constatation est confirmée par les entretiens.</p>		

	Score du résultat (1-5)	Score de la preuve (1-3)
(3) Il a été signalé que l'intervention globale du CIR a participé à la diversification des exportations du pays, avec un accent particulier sur les chaînes de valeur du moringa ou du coco. Cependant, aucun projet de catégorie 2 n'a porté spécifiquement sur ces chaînes de valeur.		
Contribution du CIR à l'adoption de nouvelles technologies (par exemple, initiatives de commerce électronique)	3	2 (RD, E)
<p>Le CIR a contribué à financer la création d'un site web pour promouvoir la destination Comores ainsi qu'à renforcer les capacités en matière de technologie, de numérique avec la fourniture d'équipements industriels tels que des ordinateurs, des imprimantes, des drones, des caméras.</p> <p>Le matériel informatique fourni par le projet CIR à l'ONT lui a permis d'aider les femmes entrepreneurs pendant la période difficile du COVID-19 à communiquer par le biais de la plateforme WIYA.</p> <p>L'Office National du Tourisme a également pu organiser une campagne de promotion du potentiel touristique local à travers des spots vidéo promotionnels en ligne intitulés "le Bon coin", qui vise à promouvoir l'industrie du tourisme hôtelier et de la restauration ainsi que le patrimoine naturel des îles.</p>		
Contribution du CIR à la facilitation des échanges	3	2 (RD, E)
<p>Avec le projet ACEFER, 18 coopératives ont bénéficié d'un renforcement des capacités et d'échanges dans différentes régions de forte production de vanille, de girofle et d'Ylang-ylang à Madagascar. Cela a permis aux coopératives d'améliorer la production, la collecte et l'exportation des produits. Elles ont également souligné la nécessité de diversifier leurs activités en travaillant sur plus d'un produit.</p> <p>Avec le soutien du CIR, le Comité national sur la facilitation des échanges a été créé. Ce comité suit les engagements régionaux et multilatéraux dans le domaine de la facilitation des échanges et l'identification des besoins.</p> <p>Le CIR a également soutenu la préparation d'un plan d'action sur la facilitation des échanges indiquant les mesures à prendre pour se conformer aux pratiques nationales et à l'Accord de l'OMC sur la facilitation des échanges (FEC). Ce plan d'action a été utilisé dans le cadre des négociations en cours pour l'adhésion des Comores à l'OMC.</p>		
Contribution du CIR à la formation et aux compétences dans différentes chaînes de valeur	3	2 (RD, E)
<p>Dans le cadre du projet ACEFER, les opérateurs des trois filières vanille, ylang-ylang et girofle sont formés</p> <ul style="list-style-type: none"> - La formation de formateurs qui constitueront l'équipe chargée d'informer et de sensibiliser les producteurs sur les avantages qu'ils peuvent tirer en s'organisant en coopératives. - L'organisation de tournées de sensibilisation auprès de 1178 producteurs des trois filières sur l'ensemble du territoire. - 19 Sociétés Coopératives ont été appuyées dans l'élaboration des documents essentiels (Statuts, Règlement intérieur, Minutes Création et liquidation de sociétés). - Appui à la mise en place de registres coopératifs au niveau de chaque île lors de l'ouverture et de l'opérationnalisation des bureaux d'enregistrement (réhabilitation des bureaux de Mohéli et Ngazidja). La mise en place de ce registre fait suite à un engagement du Gouvernement auprès de l'OHADA. - Organisation d'une formation de formateurs sur le mode de fonctionnement des coopératives. - Appui à l'organisation des assemblées générales des coopératives. - Appui à l'élaboration de plans d'action triennaux pour toutes les sociétés coopératives. - Pour répondre à un besoin exprimé par les coopératives de Vanille et à la demande du comité de pilotage, le projet a organisé la formation de 30 coopératives par île 		

	Score du résultat (1-5)	Score de la preuve (1-3)
sur la mise en place de pépinières et sur les techniques de production de plants et de vignes		
Cependant, les preuves des résultats des formations reçues par les acteurs de la chaîne de valeur sont encore limitées.		
Contribution du CIR à la participation aux foires commerciales	2	1 (RD)
Il existe des preuves de la contribution à la participation à une foire commerciale (à Paris) dans le cadre du projet Agro-industrie de catégorie 2. Cependant, l'UNMO n'a pas reçu de rapport de mission permettant d'évaluer le nombre de clients potentiels identifiés.		
Soutien du secrétariat exécutif du CIR et du gestionnaire du fonds fiduciaire (au niveau des programmes) aux résultats et aux performances au niveau des pays	4	2 (RD, E)
La relation entre l'UNMO, le SE du CIR et le GFAS est positive. Le coordinateur national du SE du CIR et le représentant du GFAS assurent le suivi. Depuis COVID-19, un groupe WhatsApp a été créé pour partager les expériences et les bonnes pratiques entre les coordinateurs et les points focaux des pays bénéficiaires du CIR.		
L'UNMO a également bénéficié de formations sur différents aspects du suivi et de l'évaluation ou de la coordination des projets C1 et C2. Le SE du CIR a également joué un rôle clé dans le partenariat avec ITFC, AfTIAS et l'UE. L'entité centrale de mise en œuvre (PEMO), le ministère en charge de l'économie et du commerce, assure un suivi régulier et demande des notes d'information sur le programme.		
Systèmes et processus opérationnels du CIR (au niveau national) soutien aux résultats et aux performances au niveau national	3	2 (RD, E)
L'UNMO est pleinement intégrée en tant qu'unité de soutien technique au sein du ministère du commerce et compte 10 personnes.		
Le Secrétariat exécutif (SE) coordonne la mise en œuvre des objectifs, programmes et processus du CIR et est situé à l'Organisation mondiale du commerce (OMC) ;		
L'UNOPS, en tant que gestionnaire du fonds d'affectation spéciale, agit au nom du CIR et suit les instructions du Conseil du CIR, telles que déléguées par le SE.		
Mesure dans laquelle les systèmes et processus opérationnels du CIR ont été en mesure de répondre à la COVID-19	3	2 (RD, E)
La pandémie de coronavirus a eu un impact considérable sur le projet d'écotourisme de catégorie 2. Toutefois, les systèmes opérationnels du CIR ont permis d'atténuer ces effets (voir "Adaptation à l'évolution du contexte mondial, y compris Covid-19" au point 4.1 Pertinence).		
Le compte-rendu de la réunion du Comité de pilotage national qui s'est tenue le 20 juin 2020 a été partagé avec l'équipe d'évaluation. Le procès-verbal porte sur la révision du plan de travail du projet d'écotourisme de catégorie 2, souligne le caractère inclusif du processus et reflète globalement de manière positive la capacité des systèmes opérationnels à répondre à COVID-19.		

1.4 Efficience

	Score du résultat (1-5)	Score de la preuve (1-3)
Efficience des initiatives de catégorie 1	3	2 (DR, KII)
Dans l'ensemble, l'évaluation finale des projets de catégorie 1 fait état de bons résultats en termes d'efficacité.		

	Score du résultat (1-5)	Score de la preuve (1-3)
<ul style="list-style-type: none"> - Dans le cadre de l'aide aux ANMO, la plupart des activités prévues ont été réalisées et un peu plus de 100 % des fonds prévus ont été déboursés. Cependant, le projet a connu des retards et a nécessité deux extensions sans frais, dont l'une était directement liée à un démarrage tardif du projet. - Dans le cadre du projet d'intégration du commerce, les résultats ont été largement atteints et le décaissement correspondait à 99,79 % des fonds prévus. Là encore, deux extensions sans frais ont été accordées pour faire face aux difficultés de mobilisation de l'expertise technique internationale. <p>Dans le cadre du soutien au développement durable, les résultats ont été largement atteints, 99,69 % des fonds ont été déboursés et les activités ont été menées dans les délais prévus.</p>		
Efficiences des initiatives de catégorie 2	2	2 (RD, E)
<p>À ce jour, un seul projet de catégorie 2 a été achevé (Agro-industrie). Dans le cadre de ce projet, l'évaluation finale note un taux d'exécution budgétaire de 99%. Il existe un écart important entre ce taux et le niveau d'exécution technique du projet, qui est de 60,45%, car une grande partie des activités n'ont pas été réalisées. La durée initiale prévue du projet est de 3 ans, mais en raison de l'accumulation de retards dans la réalisation de certaines activités, à la demande du gouvernement, elle a été prolongée d'un an.</p>		
Efficiences (utilisation du temps et de l'argent) des structures de gouvernance du CIR au niveau national	3	2 (RD, E)
<p>Les procédures de passation de marchés du PNUD suivies par l'UNMO-CIR - alors que le PNUD était PEMO - sont connues pour être des procédures assez lourdes. Plus précisément, les entretiens avec les experts clés ont révélé une lenteur générale dans la prise de décision et un processus peu clair, notamment en ce qui concerne la personne qui prend la décision. Après ces trois années, la gestion du programme est passée du PNUD au gouvernement par le biais du ministère du commerce. Aujourd'hui, l'UNMO est pleinement intégrée à la Direction générale de l'économie et du commerce.</p> <p>Par exemple, lors de la Semaine mondiale des ODD financée par le CIR, les activités menées par l'Office du tourisme n'ont été payées par l'UNMO sur place que sur présentation d'une facture.</p>		
Mesure des activités dans les pays adaptés à COVID-19	4	2 (RD, E)
<p>La pandémie de coronavirus a eu un impact considérable sur le projet d'écotourisme de catégorie 2. Toutefois, les systèmes opérationnels du CIR ont été en mesure de bien réagir (voir "Adaptation à l'évolution du contexte mondial, y compris Covid-19" au point 4.1 Pertinence).</p>		

1.5 Impact

	Score du résultat (1-5)	Score de la preuve (1-3)
Contribution du CIR au développement durable	5	3
<p>L'EDIC actualisée 2015 - 2019 est entièrement alignée sur le SCA2D et le SCA2D révisé couvrant la même période est alignée sur l'Agenda 2030.</p> <p>Le CIR a un impact considérable sur la performance des ODD, principalement à travers le soutien de plusieurs organisations, associations, entreprises qui créent une valeur ajoutée économique et sociale à travers la création d'emplois et l'impact socio-économique.</p> <p>Conformément à l'ODD 4, des activités de renforcement des capacités ont été menées pour les bénéficiaires des projets du CIR (coopératives agricoles, entrepreneurs, commerçants), notamment des formations sur la chaîne de valeur, les normes OHADA, le tourisme durable et l'entrepreneuriat.</p>		

	Score du résultat (1-5)	Score de la preuve (1-3)
<p>Conformément à l'ODD 8, des emplois ont été créés grâce à l'appui et au financement de projets de coopératives à Anjouan, d'entreprises comme Cocomoon travaillant sur la chaîne de valeur du cacao, et principalement grâce au projet SUBUUTI, qui a soutenu le projet Natura Com sur la chaîne de valeur de l'élevage de vaches (60 000 000 KMF).</p> <p>Conformément aux ODD 13, 14 et 15, l'Office national du tourisme a reçu un soutien par le biais du projet de village écotouristique, qui construit des bungalows écotouristiques favorisant le tourisme durable.</p> <p>D'autres actions comprennent:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dans le cadre de la compétitivité à l'exportation de l'ylang-ylang et des clous de girofle, l'UNMO a soutenu l'adoption d'approches de production respectueuses de l'environnement, en mettant l'accent sur le passage à des pratiques agricoles biologiques. - Traitement des déchets et commercialisation de produits recyclés pour la préservation de l'environnement écotouristique - Préparation et commercialisation de plantes médicinales pour la préservation de l'environnement touristique. <p>Conformément à l'ODD 17, l'une des missions principales du CIR est la mobilisation de ressources pour soutenir la mise en œuvre de projets en faveur du Commerce intérieur et extérieur. Ceci a été réalisé en mobilisant plusieurs partenaires techniques et financiers, dont l'UE, la BID, l'ITC, l'ONUDI, l'AFD, la coopération française, le Meck Moroni, l'UCCIA, l'IUT, et d'autres pour des projets et actions organisés conjointement.</p>		
Contribution du CIR à l'intégration dans les systèmes commerciaux mondiaux et régionaux	3	1
<p>Dans l'ensemble, les preuves d'une augmentation des exportations à la suite des interventions du CIR sont limitées.</p> <p>Toutefois, comme indiqué au point 1.3 Efficacité, le CIR a soutenu de nombreuses actions visant à améliorer la participation des Comores aux forums commerciaux internationaux. En particulier, les Comores ont pu faire avancer leur adhésion à l'OMC, elles ont reçu un soutien pour la signature de la ZLECAf et ont reçu un soutien pour les négociations de l'APE UE-SADC. Ce soutien est essentiel pour l'intégration des Comores dans les systèmes commerciaux mondiaux et régionaux.</p> <p>Les Comores sont également soutenues par le projet régional d'accèsion au PMA.</p>		

1.6 Durabilité

	Score du résultat (1-5)	Score de la preuve (1-3)
Intégration des initiatives du CIR dans les priorités, activités, structures et processus gouvernementaux	5	2
<p>Les processus de l'EDIC/MA reflètent les ambitions nationales en matière de développement. L'approche de la durabilité se reflète dans la mise en œuvre des projets de catégorie 1 et de catégorie 2.</p>		
Appropriation des initiatives du CIR	3	2
<p>L'UNMO aux Comores répond aux cinq critères d'intégration dans les processus gouvernementaux : (1) l'UNMO est physiquement hébergée dans un ministère du gouvernement/ dans les locaux du gouvernement, (2) les fonctionnaires du gouvernement font partie de l'UNMO, (3) l'UNMO est officiellement dans l'organigramme du ministère et/ou il existe une décision officielle du gouvernement du ministère pour l'intégration des fonctions et des tâches de l'UNMO, (4) l'UNMO a un rôle dans la</p>		

	Score du résultat (1-5)	Score de la preuve (1-3)
<p>coordination de l'assistance technique, et/ou d'autres rôles pour le ministère, et (5) l'équipe de l'UNMO facilite la coordination des organes intersectoriels liés au commerce.</p> <p>L'intégration de l'UNMO en tant qu'entité du Ministre permet l'appropriation du processus du CIR. Une meilleure communication des interventions du CIR permet une plus grande visibilité des actions du CIR et une reconnaissance des contributions du programme CIR à la mise en œuvre du Plan d'urgence des Comores (PEC).</p> <p>Le gouvernement a contribué au projet du CIR sur le long terme en fournissant un espace de bureau, un véhicule de service, les services d'électricité et d'eau dans le bureau, une ligne téléphonique et une connexion Internet. L'État contribue également à la prise en charge de certaines missions à l'étranger et à la mise à disposition de ressources administratives dans certains domaines d'expertise.</p> <p>La loi de finances 2019 prévoit une subvention de fonctionnement à l'UNMO (allocations supplémentaires du GFAS, acquisition de biens d'exploitation) afin de garantir le maintien du flux des avantages associés au projet après son achèvement.</p> <p>En outre, le commerce est bien intégré dans la stratégie nationale de développement (SCA2D).</p>		
Poursuite des initiatives du CIR (et des résultats) après la fin du soutien du CIR	5	2
<p>Compte tenu de la forte intégration de l'UNMMO dans les processus gouvernementaux et de sa capacité avérée à mobiliser des financements et à coordonner son action avec celle d'autres partenaires de développement, les perspectives de poursuite des activités du CIR sont bonnes. Ce constat est renforcé par l'augmentation des décaissements de l'aide au commerce reçus par les Comores ces dernières années.</p>		
Coordination (avec les autres agences gouvernementales, les donateurs, le secteur privé et la société civile)	5	2 (RD, E)
<p>La coordination est positive. Par exemple, un Comité de Projet est mis en place en charge du pilotage du programme "SUBUTI !" pour élaborer le cahier des charges des bénéficiaires, les procédures de sélection, et le suivi de la mise en œuvre du programme, à l'exclusion des décisions d'octroi de crédit.</p> <p>Le Comité de projet est composé d'un (01) représentant de la Banque partenaire, d'un représentant de l'Union des Meck, d'un (01) représentant de l'Ambassade de France, d'un (01) représentant du Cadre Intégré Renforcé, d'un (01) représentant de l'Université des Comores ou de l'Institut Universitaire de Technologie (IUT), et d'un (1) entrepreneur expérimenté ayant fait ses preuves dans l'Union des Comores.</p> <p>Cette structure permet un suivi efficace et assure la pérennité du partenariat. Si SUBUTI ! prend fin, la banque fournira un mécanisme pour la continuité du projet.</p>		
Contribution du CIR à la mobilisation des financements et de l'expertise	5	2 (RD, E)
<ul style="list-style-type: none"> - Mobilisation de ressources pour la mise en œuvre de la stratégie industrielle : une convention de financement d'un projet d'appui à la production et à l'industrialisation (APILE) a été contresignée le 24 décembre 2020 par l'Union européenne et l'Union des Comores pour un montant de 6 millions d'euros. 		
Mesure dans laquelle les résultats obtenus ne sont pas remis en cause par COVID-19	3	2 (DR, KII)
Voir les sections ci-dessus.		

5. Conclusions et apprentissages

- **Pertinence** : Dans le cas des Comores, les programmes et projets du CIR à travers la EDIC sont pleinement alignés sur les ambitions et les besoins des différentes parties prenantes (Gouvernement, secteur privé, société civile, et autres partenaires au développement). Il faut également noter que le EDIC actualisée a permis l'intégration des leçons apprises et un alignement avec la Stratégie Nationale de Développement. Par ailleurs, avec l'arrivée de COVID 19, le CIR Comores a pu s'adapter au contexte de la pandémie.
- **Cohérence** : Les interventions du CIR aux Comores sont globalement cohérentes. L'alignement sur le TDC du CIR a été constaté et les modalités de mise en œuvre sont appropriées. Il existe une forte collaboration avec d'autres initiatives pertinentes. Le CCI, l'ONUDI, la Coopération française, Meck Moroni et l'UCCIA ont pu identifier les priorités et lancer leurs projets respectifs avec l'appui de l'UNMO. Cependant, l'équipe de l'UNMO devrait être mieux dotée en personnel pour soutenir le travail technique.
- **Efficacité** : Le CIR a contribué à l'intégration du commerce en renforçant les capacités du gouvernement et en sensibilisant et en soutenant le processus d'adhésion du pays à l'OMC. Les actions du CIR ont soutenu l'élaboration de nombreuses lois et réformes liées au commerce, au tourisme et aux différentes chaînes de valeur. Les mécanismes de coordination entre les donateurs, le secteur privé et le gouvernement sont efficaces pour les projets de catégorie 1. Les projets de catégorie 2 ont contribué à accroître la compétitivité et à améliorer l'accès au marché pour les jeunes entrepreneurs. En outre, de nombreux bénéficiaires ont bénéficié de formations, mais il n'est pas certain que les résultats se poursuivent après la fin du projet. Les chaînes de valeur ont également été renforcées, mais les preuves d'une augmentation de la productivité ou des exportations sont encore limitées.
- **Efficiences** : L'UNMO a des procédures lourdes étant donné que le programme a été initialement mis en œuvre par le PNUD. L'UNMO est désormais pleinement intégrée à la Direction générale de l'économie et du commerce. Elle a fait preuve d'une grande capacité à mobiliser des ressources et à se coordonner avec d'autres initiatives et partenaires. Cependant, l'efficacité des rapports reste un problème.
- **Impact** : Dans l'ensemble, il est difficile de mesurer l'impact du CIR aux Comores, en raison notamment de l'absence de suivi et d'évaluation après l'achèvement du projet. Bien que les procédures du CIR ne l'exigent pas, le suivi des projets par l'UNMO est essentiel pour évaluer l'impact de l'intervention du CIR. Toutefois, il convient de noter que le CIR a réussi à mettre en place des activités conformes à de nombreux ODD. En termes d'intégration dans le système commercial mondial, les Comores ont reçu un soutien important pour les négociations d'adhésion à l'OMC, les négociations UE-APE et la signature de la ZLECAf. Il s'agit d'étapes essentielles pour l'augmentation future des exportations.
- **Durabilité** : L'UNMO est intégrée dans les systèmes gouvernementaux, et une série de mécanismes et de ressources, y compris des partenariats avec des banques, ont été mis en place pour soutenir la poursuite du projet de catégorie 2 en cours après la fin du soutien du CIR. La collaboration avec d'autres agences gouvernementales et partenaires de développement contribuera également à assurer la durabilité de certaines activités du CIR. Pour la prochaine EDIC, il est important de tenir compte de l'évolution du contexte, c'est-à-dire des effets de la pandémie et des catastrophes naturelles potentielles, compte tenu du statut de nation insulaire.

6. Fiche d'évaluation de la VFM

	Score	Narrative
1. Processus visant à garantir l'optimisation des ressources (processus VfM)	4	La mise en œuvre du projet respecte les cadres de la gestion des finances publiques définis dans la documentation du projet.
2. Approche de la passation de marchés, sélection des PEMO et maîtrise des coûts (économie)	3	Les processus de passation de marchés sont dans l'ensemble efficaces et conformes aux bonnes pratiques internationales (concurrence ouverte, encouragement des offres multiples, processus d'évaluation des offres approfondi, etc.)). Cependant, comme l'UNMO fait partie du gouvernement, la prise de décision concernant les allocations budgétaires entraîne souvent des retards étant donné la nécessité d'obtenir l'accord de l'ensemble du gouvernement ainsi que des donateurs.
3. Utilisation efficace des ressources par les interventions du CIR, notamment en réduisant au minimum les doubles emplois et en maximisant les synergies (efficacité)	4	Au niveau national, un mécanisme de coordination des partenaires a été mis en place par le gouvernement à travers le Commissariat Général au Plan. Le dialogue est permanent avec les différents partenaires, que ce soit avec la BID, l'AFD, la Coopération française, la Banque mondiale, les Nations Unies et l'Union européenne. Toutefois, des efforts doivent être faits pour optimiser les interventions et assurer la complémentarité.
4. Durabilité des activités du CIR (efficacité)	4	Dans l'ensemble, les perspectives de durabilité sont bonnes pour les activités de catégorie 1 et 2 (voir section 1.6 Durabilité).
5. Examen des dispositions en matière de leadership, de gestion et de gouvernance au niveau national pour assurer la mise en œuvre de la VfM (processus de VfM)	4	La coordination gouvernementale dans la mise en œuvre du programme du CIR est forte. L'UNMO étant intégrée au ministère en tant que direction, elle participe aux réunions du cabinet et le ministre est informé des actions liées au CIR
6. Stratégies et mesures adoptées pour améliorer la prestation et atténuer les risques (efficacité)	4	Dans l'ensemble, le SE du CIR et le GFAS ont fait preuve d'une grande souplesse. Dans l'ensemble, le CIR aux Comores a été capable de s'adapter aux changements et aux chocs (par exemple, COVID-19), en modifiant les plans de travail et les modalités de mise en œuvre lorsque cela était nécessaire et suffisamment justifié.
7. Équité de la conception et de l'exécution des programmes (équité)	4	De nombreux projets de catégorie 2 ont pour principaux bénéficiaires les femmes et les jeunes. Tout le soutien à l'entrepreneuriat commercial apporté par le CIR aux Comores a été mené par des femmes et des jeunes.

La Gambie

Étude de cas approfondie par pays

1. Synthèse par pays

date de début de l'aide du CIR	7 janvier 2010
Budget global	Budget total : 8 982 516 dollars Dont : Contribution totale du CIR : \$7 567 423 Contribution totale du gouvernement : 415 093 Contribution totale des partenaires du développement : 1 000 000 \$
Participation aux phases du CIR	Phases 1 et Phase 2
Contexte	PMA, Fragile
Principaux intervenants	Gouvernement de la Gambie <ul style="list-style-type: none"> - Ministère du commerce, de l'industrie, Intégration régionale et emploi (MOTIE) - Ministère de la pêche CNUCED ITC
Objectifs et résultats clés et lien avec les résultats et les produits de la théorie du changement du CIR	<p>Catégorie 1 Il y a 7 projets CIR de catégorie 1 en Gambie. Parmi les principaux objectifs de ces projets, citons : l'élaboration de documents sur la stratégie commerciale nationale et la politique industrielle nationale ; la participation active des PME locales au commerce et à l'économie numérique ; le renforcement des dispositions prises par la Gambie dans le pays pour accroître l'assistance technique liée au commerce (ATLC). Ces objectifs s'alignent bien sur le résultat 1 du TDC du CIR, notamment le résultat 1 "cadres politiques et réglementaires" et le produit 2 "coordination institutionnelle".</p> <p><u>Catégorie 2</u> Il y a 3 projets CIR de catégorie 2 en Gambie. Certains des objectifs clés de ces projets sont les suivants : renforcer la compétitivité du secteur des noix de cajou, des arachides et du sésame ; améliorer la valeur ajoutée ; promouvoir les opportunités sur les marchés nationaux, régionaux et internationaux ; générer des revenus et des emplois supplémentaires. Ces objectifs s'alignent sur le résultat 2 du TDC du CIR, en particulier sur le produit 1 "amélioration de la participation aux chaînes de valeur pour une connectivité accrue aux marchés".</p>
Projets nationaux	<p><u>Projets terminés</u></p> <p>Soutien aux ANMO (phase 1 et 2, catégorie 1)</p> <ul style="list-style-type: none"> - PEMO : Ministère du commerce, de l'industrie, Intégration régionale et emploi (MOTIE) - Date de début : 07-Jan-2010 - Date de fin : 30-Sept-2016 <p>Mise à jour de l'EDIC (Phase 1, catégorie 1)</p> <ul style="list-style-type: none"> - PEMO : CNUCED - Date de début : 07-Dec-2011 - Date de fin : 28-Feb-2013

	<p>Projet de compétitivité sectorielle et de diversification des exportations (Phase 1, catégorie 2)</p> <ul style="list-style-type: none"> - PEMO : ITC - Date de démarrage : 05-Mars-2012 - Date de fin : 31-Mars-2016 <p>Facilitation du commerce (aéroport) (Phase 1, catégorie 2)</p> <ul style="list-style-type: none"> - PEMO : Ministère du commerce, de l'industrie, Intégration régionale et emploi (MOTIE) - Date de début : 06-Mai-2013 - Date de fin : 31-Dec-2016 <p>Intégration du commerce (Phase 1, catégorie 1)</p> <ul style="list-style-type: none"> - MIE : CNUCED - Date de début : 04-Nov-2015 - Date de fin : 28-Feb-2018 <p>Programme d'atténuation de l'aflatoxine (phase 2, catégorie 1)</p> <ul style="list-style-type: none"> - PEMO : Ministère du commerce, de l'industrie, Intégration régionale et emploi (MOTIE) - Date de début : 21-Juin-2018 - Date de fin : 30-Juin-2020 <p>Soutien à la durabilité (phase 2, catégorie 1)</p> <ul style="list-style-type: none"> - PEMO : Ministère du commerce, de l'industrie, Intégration régionale et emploi (MOTIE) - Date de début : 27-Juin-2017 - Date de fin : 31-Oct-2020 <p><u>Projets en cours</u></p> <p>Évaluation du commerce et de l'économie numérique</p> <ul style="list-style-type: none"> - PEMO : Ministère du commerce, de l'industrie, Intégration régionale et emploi (MOTIE) - Date de début : 13-Nov-2020 - Date de fin : 12-Nov-2021 <p>SheTrades Gambie (Phase 2, catégorie 2)</p> <ul style="list-style-type: none"> - PEMO : ITC - Date de début : 22-Feb-2019 - Date de fin : 31-Dec-2021 <p>Récupération de COVID - Accès au marché pour les produits horticoles des femmes (Phase 2, catégorie 2)</p> <ul style="list-style-type: none"> - PEMO : ITC - Début : 15-Avril-2021 - Date de fin : 14-Avril-2023
Projets régionaux	Aucun

2. Contexte

- La Gambie est située sur la côte ouest de l'Afrique et a une frontière commune avec le Sénégal. C'est le plus petit pays d'Afrique continentale. La Gambie a une population de 2,4 millions d'habitants (2020) et un PIB par habitant de 787 \$ (2020).
- La Gambie a un indice de développement humain (IDH) de 0,496 (2019).

- La Gambie fait partie du Programme de compétitivité de l'Afrique de l'Ouest (WACOMP), du Programme d'infrastructures de qualité et de compétitivité de l'Afrique de l'Ouest (WACQIP) et de la Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO).
- Au cours de la période 2008-2019, le PIB réel de la Gambie a augmenté de 3,2 % par an, ce qui est supérieur à la croissance du PIB réel de l'Afrique, qui est de 2,9 %.
- De 2008 à 2019, les exportations totales de marchandises et de services de la Gambie se sont élevées à 3 017 millions de dollars, tandis que ses importations totales de marchandises et de services étaient presque trois fois plus élevées, à 9 159 dollars. Par conséquent, en ce qui concerne le commerce de marchandises et de services, la Gambie présente un déficit commercial.
- De 2008 à 2019, la Gambie a reçu, en moyenne, des entrées d'IDE de 29 millions de dollars par an.
- De 2008 à 2019, la Gambie a reçu un total de 635 millions de dollars de décaissements au titre de l'aide au commerce. Sur ce montant, 73 % ont été consacrés aux infrastructures économiques, 26 % au renforcement des capacités productives et moins de 1 % à la politique et aux réglementations commerciales.
- Selon l'indice Facilité de faire des affaires de la Banque mondiale (2020), la Gambie se classe 155e sur 190 pays. Dans le cadre de l'indicateur EODB " Commerce transfrontalier", elle a obtenu un score de 75 points de pourcentage en 2012, qui a diminué à 68 points de pourcentage en 2019, d'où des performances plus faibles au fil du temps.
- L'indice de performance logistique (IPL) de la Gambie est resté constant, à 2,4 en 2010 et 2,4 en 2018. Selon les indicateurs de l'IPL, la rapidité et les expéditions obtiennent les meilleurs résultats, tandis que les infrastructures obtiennent les plus mauvais résultats.
- L'indice de compétitivité globale (ICG) de la Gambie a diminué au fil du temps, passant de 3,9 en 2010 à 3,6 en 2017. Par indicateurs, l'efficacité du marché du travail obtient le score le plus élevé, tandis que la taille du marché obtient le score le plus bas.

3. Approches et méthodes

Date à laquelle l'étude de cas a été réalisée	Du 15 juin 2021 au 30 septembre 2021
Entrées	Examen du portefeuille ; examen des documents ; entretiens avec des informateurs clés ; analyse économique.
Méthodes utilisées (examen des données et des documents)	<p><u>Entretiens avec des informateurs clés (KII)</u> 11 entretiens au total</p> <ul style="list-style-type: none"> - Secrétaire exécutif du CIR (1) - UNMO (2) - Département de la pêche (1) - Bureau des normes de la Gambie (1) - Noix de cajou de Jawneh (1) - Bénéficiaires (2) : Go Fresh Ltd et Gambia Horticultural Enterprise - Autorité de l'aviation civile de Gambie (2) - TC (1) <p>Interviews par sexe :</p> <ul style="list-style-type: none"> - 10 hommes - 1 femme <p>Documents examinés pour les 10 projets du CIR en Gambie :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Protocole d'accord - TDR - Propositions de projet/ notes conceptuelles - Rapports annuels et semestriels (y compris les rapports techniques) - Rapports d'évaluation à mi-parcours et finaux - Budget - Plans de travail - Cadres logiques au niveau du projet - Stratégies d'atténuation des risques

	<ul style="list-style-type: none"> - Rapports financiers <p><u>Examen du portefeuille de la Gambie :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Coûts totaux du projet (avec contribution du CIR et contribution hors CIR) - Dates d'approbation/ Dates de signature du MOU / Dates d'expiration - Principales entités de mise en œuvre - Notation du projet par rapport aux critères du CAD de l'OCDE
Limitations	<ul style="list-style-type: none"> - La plupart des personnes interrogées étaient occupées et il a été assez difficile de programmer des entretiens avec elles. - La connexion à Internet a été un défi majeur pour mener une réunion zoom significative. Dans certains cas, les personnes interrogées ont eu recours à des appels téléphoniques. - Connaissance institutionnelle limitée au ministère du Commerce concernant la mise en œuvre du projet CIR en raison de la rotation du personnel au niveau supérieur. Le Secrétaire permanent qui était le point focal du CIR a pris sa retraite il y a quelques années et depuis lors, le poste a changé de mains environ trois fois. - Difficulté d'obtenir des données pour étayer les affirmations des personnes interrogées. Par exemple, les bénéficiaires ont conclu que le CIR avait entraîné l'expansion de leurs entreprises, mais ils ne sont pas en mesure de quantifier l'ampleur de l'impact en termes de données/preuves empiriques. Cela pourrait s'expliquer par le fait que de nombreuses MPME sont informelles, ont un niveau d'alphabétisation limité et ne conservent pas de traces de leurs transactions. - La plupart des bénéficiaires interrogés ne semblent pas comprendre les objectifs stratégiques du CIR et les éléments clés sur lesquels il faut se concentrer pour pérenniser les réalisations du projet. Par exemple, cinq entreprises ont obtenu la certification HACCP grâce au soutien du CIR. Cependant, aucune d'entre elles n'a renouvelé la certification après son expiration. - Ni l'UNMO ni le FD n'ont répondu à l'enquête électronique.

4. Constatations

1.1 Pertinence

	Score du résultat (1-5)	Score de la preuve (1-3)
Alignement sur les priorités et les besoins nationaux	5	3 (RD, E, E)
<p>Le projet CIR a été conçu pour renforcer la participation de la Gambie aux marchés régionaux et mondiaux. Il a débuté en Gambie en 2010 et a été mis en œuvre en deux phases. La première phase était axée sur le soutien analytique et les programmes de soutien des capacités institutionnelles, tandis que la deuxième phase était axée sur le soutien des capacités du côté de l'offre. L'objectif global du projet était aligné sur les stratégies nationales de développement de la Gambie. Le Programme pour la croissance accélérée et l'emploi (PAGE), pilier 1 (Accélérer et soutenir la croissance économique), avec des domaines d'intervention clés sur la facilitation du commerce, l'amélioration du climat d'investissement et des systèmes de contrôle de la qualité, et dans le sous-pilier 3 (Améliorer la compétitivité) de l'économie du pays.</p> <p>En collaborant avec les parties prenantes locales et les partenaires de développement, le CIR a aidé la Gambie à élaborer et à mettre en œuvre une stratégie commerciale nationale visant à renforcer la participation du pays aux marchés régionaux et mondiaux. Le projet a été conçu pour jeter les bases</p>		

	Score du résultat (1-5)	Score de la preuve (1-3)
<p>d'une amélioration de la valeur ajoutée et de la transformation dans des secteurs clés de l'économie tels que la pêche, l'aquaculture, l'agriculture, les transports, les télécommunications et le tourisme.</p> <p>En outre, le CIR a contribué à la mise en œuvre de la matrice d'action, qui a jeté les bases permettant au MOTIE de s'occuper de l'élaboration et de la mise en œuvre de la politique commerciale de manière efficace et efficiente. Grâce à l'élaboration de la mise à jour de l'EDIC et de la matrice d'action, le ministère du Commerce, de l'Industrie et de l'Emploi (MOTIE) a pu intégrer la politique/stratégie et la facilitation du commerce et les aligner sur le plan de développement national (PDN). L'intégration du commerce dans le plan de développement national 2018-21 a facilité la prise en compte des politiques, stratégies et plans sectoriels pertinents, les bénéficiaires et les parties prenantes ayant été impliqués à tous les stades de la mise en œuvre du projet.</p> <p>Il est évident qu'un pays dépourvu de ressources naturelles, contrairement à d'autres pays d'Afrique de l'Ouest, le secteur des services, en particulier la facilitation du commerce, est l'une des principales priorités du gouvernement.</p>		
Alignement sur les besoins du secteur privé et de la société civile	4	3 (RD, E, E)
<p>Le programme et les projets du CIR étaient alignés sur les besoins du secteur privé et y répondaient. Le projet a soutenu des études sectorielles spécifiques et a contribué à l'élaboration de stratégies pertinentes pour faciliter la croissance de ces secteurs. Par exemple, le projet de compétitivité sectorielle et de diversification des exportations (SCEDP). Le SCEDP vise à répondre à certaines des priorités de développement liées au commerce identifiées dans l'étude diagnostique d'intégration commerciale (EDIC) de la Gambie en fournissant un soutien spécifique au secteur agricole pour les noix de cajou, les arachides et le sésame en trouvant de nouvelles opportunités d'exportation et en diversifiant les produits.</p> <p>Le projet a également aidé les entreprises du secteur privé à améliorer leur productivité et à accroître leur accès au marché. Par exemple, en partenariat avec le Bureau des normes de Gambie, le CIR a aidé les entreprises opérant dans la chaîne de valeur agricole à obtenir des normes HACCP. En outre, le projet a créé une plateforme permettant aux acteurs du secteur privé de se mettre en réseau. Par exemple, le CIR a fourni un renforcement des capacités et un soutien technique à l'Association gambienne des producteurs et exportateurs de produits horticoles et à l'Alliance gambienne de la noix de cajou.</p> <p>La Chambre de commerce et d'industrie de Gambie (GCCl), qui représente la voix du secteur privé, a été un proche collaborateur de l'UNMO. La GCCl a été membre du comité directeur. Cependant, en termes de soutien aux sociétés civiles, il n'y a pas beaucoup de preuves pour confirmer l'alignement et le soutien aux acteurs non étatiques.</p>		
Adaptation aux priorités émergentes du CIR (par exemple, régional, chaînes de valeur, égalité des sexes, changement climatique)	5	2 (RD, E)
<p>Genre - SheTrades Gambia est le summum de la reconnaissance par la Gambie du genre comme une priorité émergente. L'objectif de ce projet est de « permettre aux femmes gambiennes de bénéficier d'une participation économique aux chaînes de valeur de l'agriculture, du textile et de l'habillement. » Il existe un autre projet spécifique au genre, « Récupération de COVID-19 grâce à la numérisation et à l'accès au marché pour les productrices horticoles », avec un objectif « d'augmentation des revenus des femmes agricultrices et entrepreneurs dans la chaîne de valeur horticole grâce à l'inclusion numérique et à l'amélioration de l'efficacité de la chaîne de valeur ».</p> <p>Chaînes de valeur - Grâce aux projets « SheTrades » et « COVID-19... femmes productrices d'horticulture » (voir ci-dessus), l'accent est mis de plus en plus sur les chaînes de valeur agricoles, horticoles et textiles. En outre, le soutien du FEI a formé les bénéficiaires à la production de noix de cajou transformées de qualité (ainsi qu'à l'étiquetage et à l'emballage), ce qui a aidé les bénéficiaires à se développer sur les marchés d'exportation nationaux et européens.</p>		

	Score du résultat (1-5)	Score de la preuve (1-3)
Les projets régionaux de catégorie 2 énoncent la nécessité de « assurer la visibilité au niveau régional » par le biais d'activités de communication et de sensibilisation. Le ministère du Commerce, de l'Industrie, de l'Intégration régionale et de l'Emploi (MOTIE) est impliqué dans tous les processus consultatifs.		
Changement climatique - Le projet « COVID-19... productrices d'horticulture », mis en œuvre par l'ITC, déclare que « le projet contribuera à la durabilité environnementale et à l'adaptation au changement climatique en promouvant des pratiques agricoles durables et résilientes au climat grâce à ses programmes de renforcement des capacités des agriculteurs ».		
Adaptation à l'évolution du contexte mondial, y compris la COVID-19	1	2 (RD, E)
Le projet "Récupération de COVID-19 par la numérisation et l'accès au marché pour les femmes productrices d'horticulture en Gambie" reflète l'adaptation de la Gambie à la fois à COVID-19 et à l'évolution mondiale vers la numérisation.		
EDIC		
Nouvelles politiques introduites, ou politiques nationales existantes modifiées, à la suite des propositions politiques de l'EDIC actualisée	4	2 (RD, E)
Les programmes du CIR, en particulier ceux de catégorie 2, ont contribué à certaines réformes politiques et à l'élaboration de plusieurs stratégies sectorielles. Ils ont conduit à l'intégration du soutien à la facilitation du commerce au sein de MOTIE. Dans le cadre de la fenêtre d'intégration du commerce, le CIR a soutenu l'élaboration de la politique commerciale nationale, de la stratégie industrielle et commerciale, et de la stratégie de développement et d'exportation du secteur de la noix de cajou (2014-19). Il existe des liens entre les recommandations de l'EDIC actualisée (2013) et les politiques commerciales depuis 2017, par exemple les règlements sur la pêche et l'adoption du TEC à cinq bandes de la CEDEAO. Au titre du cadre et des normes de qualité sectoriels, le CIR a également contribué à initier les entreprises commerciales gambiennes à la certification HACCP. Il a également aidé le Bureau des normes de la Gambie à élaborer un plan d'affaires (2022-26), qui a contribué à donner au Bureau un sens de l'orientation. Des informations commerciales précises et actualisées sont fournies par le MOTIE. Le CIR a également aidé le MOTIE à développer un portail d'informations commerciales en interne pour la prise de décision politique. Le Bureau des normes de Gambie a élaboré et publié les 10 premières normes nationales, dont une sur les arachides et une autre sur les principes généraux de l'hygiène alimentaire. Un projet de réglementation sur le contrôle des préemballages a été élaboré et une liste d'équipements a été recommandée pour le département des poids et mesures.		
Le renforcement des capacités du secteur public a permis d'élaborer des politiques/plans d'action commerciaux futurs en utilisant les ressources locales	5	3 (RD, E)
Le renforcement des capacités institutionnelles des institutions d'appui au commerce était un élément clé du projet de catégorie 1 du CIR. MOTIE, la Banque centrale de Gambie (CBG), l'Autorité fiscale de Gambie (GRA) et l'UNMO, entre autres, ont bénéficié de divers programmes de renforcement des capacités et de l'appui technique du CIR. Leur personnel a été envoyé dans divers cours et ateliers de formation à court terme. Au total, 499 personnes ont été formées, dont 222 femmes. Cependant, en raison de la forte rotation du personnel au MOTIE, le ministère est toujours confronté à d'énormes contraintes de capacité.		
Mesure dans laquelle les projets du CIR reflètent les besoins et les priorités de l'EDIC et de la matrice d'action	5	3 (RD, E)
Les projets et programmes du CIR sont fortement alignés sur la mise à jour et la matrice d'action de l'EDIC.		
Inclusivité des processus consultatifs de l'EDIC	4	3 (RD, E)

	Score du résultat (1-5)	Score de la preuve (1-3)
<p>L'approche consultative adoptée pour élaborer la mise à jour et la matrice d'action de l'EDIC/EDIC actualisée garantit que les priorités des parties prenantes sont prises en compte de manière adéquate. Cela a facilité toutes les interventions sous-subsventionnées du programme, guidées par le développement des documents de projet des parties prenantes et des secteurs, afin de garantir que les politiques et les plans nationaux sont alignés sur les besoins et les priorités.</p> <p>Les points de vue du secteur privé ont été largement représentés. La Chambre de commerce et d'industrie de Gambie (GCCCI), qui représente la voix du secteur privé, a été un proche collaborateur de l'UNMO. La GCCCI a été membre du comité directeur et un soutien a été apporté pour renforcer ses capacités.</p> <p>En ce qui concerne l'inclusion de la société civile, l'Unité nationale de mise en œuvre a confirmé par écrit que " l'Association des organisations non gouvernementales " (TANGO), ainsi que les associations d'entreprises de finition industrielle et artisanale, et l'Alliance de la noix de cajou, ont participé aux activités liées au commerce.</p>		

1.2 Cohérence

	Score du résultat (1-5)	Score de la preuve (1-3)
Alignement sur la théorie du changement/le cadre logique du CIR	3	1 (RD, E)
<p>Les cadres logiques des projets sont alignés sur les chaînes de résultats et le cadre logique du programme. Les projets de catégories 1 et 2 sont très bien alignés sur les domaines de résultats (tous les effets et les produits).</p> <p>Le cadre logique du programme de la phase 2 du CIR comprend des points de référence ou des jalons atteints à la fin de la phase de soutien à la durabilité. Par conséquent, le MOTIE devrait s'appuyer sur les résultats obtenus dans le cadre des projets de catégories 1 et 2 et les aligner sur le programme national de développement du commerce.</p>		
Pertinence des modalités de mise en œuvre du CIR	5	2 (RD, E)
<p>Les modalités de mise en œuvre du CIR (capacité préparatoire, analytique, institutionnelle et d'offre) sont bien adaptées à la réalisation des buts et objectifs du CIR. Les structures de gouvernance nécessaires ont été créées en termes d'unité nationale de coordination, de point focal, de comité directeur national, de conseil du CIR et de développement de l'EDIC actualisée par le biais de consultations.</p>		
Coordination avec d'autres initiatives pertinentes	5	3 (RD, E)
<p>Dans l'ensemble, la coordination de l'aide au commerce au niveau du dialogue politique et de l'intervention est très bonne et l'UNMO, la structure de gouvernance et le EDIC/EDIC actualisée ont contribué à offrir des complémentarités entre les projets (CIR et hors CIR), notamment avec l'intégration du commerce au sein de MOTIE. Le EDIC actualisée a été utilisé pour intégrer des questions connexes dans le PAGE et le PND 2018-21. Ces deux documents sont les points de référence pour toutes les initiatives nationales de développement.</p> <p>L'UNMO a été le point d'entrée pour la formulation de tous les projets d'APC et a permis d'identifier les domaines nécessitant un soutien, en encourageant les complémentarités entre les projets. En outre, la structure de gouvernance soutenue par le CIR a contribué à favoriser la coordination et à faciliter les complémentarités.</p>		

1.3 Efficacité

	Score du résultat (1-5)	Score de la preuve (1-3)
EDIC		
Contribution de l'EDIC aux résultats du CIR:		
a) l'accroissement des connaissances	a) 3	2RD, E, E
b) l'intégration accrue du commerce	b) 3	
	c) 4	

	Score du résultat (1-5)	Score de la preuve (1-3)
c) les interventions prioritaires d) plan de programmation e) programmes/projets spécifiques alignés sur l'EDIC/MA	d) 3 e) 4	
<p>a) L'EDIC a permis au CIR de mieux comprendre les priorités et les besoins en ressources des groupes cibles du projet. Elle a fourni des orientations pour la hiérarchisation des objectifs et l'orientation de l'énergie et des ressources nationales et de la communauté des donateurs.</p> <p>b) L'EDIC a également aidé le projet à intégrer la politique et la facilitation du commerce dans la stratégie nationale de développement et au sein de MOTIE. Malgré plusieurs défis en termes de rotation du personnel qui ont créé des problèmes de transfert de connaissances. Le commerce figure dans le plan de développement national (2018-21) ; des stratégies sectorielles commerciales ont été élaborées pour soutenir la base productive et exportatrice de l'économie et le dialogue public-privé. Deuxièmement, la mise à jour de l'EDIC a été utile pour lancer la phase de durabilité du CIR.</p> <p>c) L'EDIC et l'EDICU ainsi que la matrice d'action ont été des outils très utiles pour identifier les principaux domaines d'intervention du projet CIR, car ils ont été élaborés en consultation avec les parties prenantes.</p> <p>d) L'EDIC 2007 et l'EDIC 2013 comprenaient un plan de programmation détaillé des domaines d'intervention proposés et incluaient une cartographie des parties responsables de l'action, un lien avec le PAGE, le MPME et les indicateurs de suivi.</p> <p>e) Le projet de compétitivité sectorielle et de diversification des exportations (SCEDP) visait à répondre à certaines des priorités de développement liées au commerce identifiées dans l'étude diagnostique sur l'intégration du commerce (EDIC) en fournissant un soutien spécifique au secteur agricole pour les noix de cajou, les arachides et le sésame en trouvant de nouvelles opportunités d'exportation et en diversifiant les produits. Plus précisément, deux des projets de catégorie 2 mis en œuvre en Gambie sont le projet de compétitivité sectorielle et de diversification des exportations (SCEDP), approuvé par le Conseil du CIR en janvier 2012 et mis en œuvre depuis juin 2012 par l'ITC, et le projet de facilitation des échanges par le biais d'une infrastructure et de services logistiques accrus à l'aéroport international de Banjul, approuvé par le Conseil du CIR en avril 2013.</p>		
Degré de mise en œuvre de la MA	4	2 (RD, E)
<p>La mise en œuvre du CIR en Gambie a progressé avec beaucoup de succès dans les principales réalisations suivantes :</p> <p>a) Construction d'une capacité institutionnelle et de gestion suffisante en Gambie pour formuler et mettre en œuvre des stratégies et des plans de mise en œuvre liés au commerce.</p> <p>b) Intégration du commerce dans ses stratégies et plans de développement national.</p> <p>c) Fourniture coordonnée de ressources liées au commerce (financement, assistance technique, etc.) par les donateurs et les organismes de mise en œuvre pour mettre en œuvre les priorités de la Gambie suite à l'adoption de la matrice d'action de l'EDIC.</p> <p>d) Obtention de ressources pour soutenir les initiatives qui répondent aux priorités de la matrice d'action de l'EDIC.</p> <p>e) La durabilité est un défi majeur qui doit être pris en compte.</p>		
Mise à jour de la MA depuis sa première production	1	1 (RD)
L'EDIT ayant été élaborée en 2012, il convient aujourd'hui de la réexaminer, notamment à la suite de la pandémie de COVID-19		
Contribution du CIR à l'intégration du commerce	4	3 (RD, BD, E)
<p>Le CIR a certainement facilité le processus de rationalisation du commerce. Cependant, le MOTIE reste confronté à des défis en raison de la forte rotation du personnel, même au niveau supérieur. Les agents du MOTIE ont toujours du mal à mener de front leurs fonctions principales et les activités liées au CIR. 2016 - Le CIR a contribué à l'intégration du commerce dans le Programme pour la croissance accélérée et l'emploi en finançant deux sessions de travail par le biais de MOTIE pour les institutions parties prenantes afin d'élaborer une soumission complète sur les questions relatives au commerce. En guise de suivi, le MOTIE/UNMO a participé à une session de rédaction de 6 jours du PAGE.</p>		

	Score du résultat (1-5)	Score de la preuve (1-3)
2018/2019/2020/2021 - Le PND 2018-2021 de la Gambie a intégré le commerce dans l'un de ses principaux résultats, à savoir la priorité stratégique 8 "Faire du secteur privé le moteur de la croissance, de la transformation et de la création d'emplois".		
Contribution du CIR à la réforme des politiques	5	2 (RD, E, E)
Le CIR a aidé le MOTIE à élaborer la politique commerciale nationale et à intégrer le commerce dans les stratégies de développement nationales telles que le PAGE et le PND 2018-21. Le CIR a également soutenu l'élaboration de plusieurs stratégies sectorielles, telles que la stratégie sectorielle pour la noix de cajou (2014-19).		
Contribution du CIR à la participation aux forums de commerce international (par exemple, l'OMC)	4	2 (RD, E, E)
Le CIR a soutenu les participants aux forums internationaux sur le commerce. Notamment en 2016, - 3 membres du personnel de l'UIN formés aux communications et au S&E lors de l'atelier régional MEL du CIR ; - 10 membres du personnel formés à l'analyse et à la simulation de données commerciales à l'Institut africain des sciences de gestion ; - 3 membres du personnel formés à la métrologie et à l'étalonnage à l'Autorité ghanéenne de normalisation ; En 2019, entre autres, le CIR a parrainé des participants à l'atelier régional d'examen des politiques commerciales et d'élaboration de projets, et aux ateliers régionaux du CIR.		
Contribution du CIR aux objectifs régionaux	3	2 (RD, E)
Le CIR a tenté d'aborder l'Accord sur la facilitation des échanges dans le contexte de l'intégration commerciale régionale et du commerce de transit en identifiant un rôle possible pour le Cadre intégré renforcé. En 2014, le projet a examiné les problèmes liés au transit et à la facilitation des échanges, identifiés comme des défis majeurs lors de la mise à jour de l'EDIC de certains pays d'Afrique de l'Ouest, et leurs implications pour l'intégration régionale et le commerce régional.		
Participation et utilisation des formations/ résultats	5	2 (RD, E, RD)
Le CIR a organisé divers programmes de formation dans le cadre du projet SCEPD. Sept entreprises ont bénéficié d'un renforcement de leurs capacités et de leurs compétences en matière de sécurité alimentaire et de contrôle de la qualité et ont achevé avec succès le processus de mise en œuvre du système d'analyse des risques et de maîtrise des points critiques (HACCP), un système préventif visant à assurer la sécurité alimentaire par l'analyse et le contrôle des risques biologiques, chimiques et physiques. En outre, les entreprises ont bénéficié d'une formation aux nouvelles techniques de conditionnement (machines d'emballage, nouveaux emballages grand public avec fermeture éclair et étiquettes informatives avec codes-barres). Cela a permis à ces entreprises d'accéder au marché européen grâce à de bonnes normes de qualité.		
Diffusion d'informations et sensibilisation (y compris en matière de genre et d'environnement)	5	2 (E, RB)
<p>L'UNMO du CIR a élaboré une stratégie de communication qui a été mise en œuvre. En 2016, divers exercices de diffusion de l'information ont été réalisés tels que des supports de sensibilisation (par exemple, des dépliants, des brochures, etc.) ont été élaborés, imprimés et distribués aux parties prenantes sensibilisées ;</p> <ul style="list-style-type: none"> - l'élaboration et la distribution de procédures pour l'élaboration de normes en Gambie ; la mise en place d'une plateforme virtuelle sur Internet, à savoir Réseau d'information commerciale de la Gambie, pour faciliter le partage et l'échange d'informations ; l'événement de plaidoyer en ligne E-Breakfast des champions du genre "La passation de marchés comme réponse à la crise". <p>En 2020, d'autres campagnes de sensibilisation ont été lancées, par exemple, divers dépliants numériques et des photos de partage pour les médias sociaux ; le bulletin d'information des TIC en Gambie ; des histoires de réussite sur intracen.org, SheTrades.com ; le site Web du projet ; des vidéos mettant en vedette les champions du genre de SheTrades Gambie.</p> <p>L'objectif est de renforcer le niveau d'appropriation et d'engagement du gouvernement et des parties prenantes pour poursuivre la mise en œuvre de la stratégie de communication dépend de la mise en œuvre effective. Il semble que ces initiatives aient eu un impact important.</p> <p>Le personnel de l'UNMO a été formé à la communication et au S&E lors de l'atelier régional du CIR sur la MEL.</p>		

	Score du résultat (1-5)	Score de la preuve (1-3)
Contribution du CIR aux résultats dans différentes chaînes de valeur (par exemple, productivité, chiffre d'affaires, emploi)	5	2 (RD, E, RB)
<p>Le SCEDP a renforcé la capacité de production et d'exportation des acteurs du secteur privé, ce qui a entraîné une augmentation de l'emploi et du chiffre d'affaires. L'entreprise Jawneh & Family Cashew Enterprise est l'une de ces entreprises dont la production a été multipliée par plus de deux grâce au CIR. Elle a également employé plus de 50 personnes en partenariat avec YEP.</p> <p>En outre, le CIR a permis d'obtenir les résultats suivants</p> <ul style="list-style-type: none"> • Amélioration de la capacité à cultiver des noix de cajou, des arachides et du sésame de meilleure qualité grâce à l'école pratique d'agriculture. 1300 agriculteurs ont été formés. • 3 transformateurs de noix de cajou (dont Jawneh & Family Enterprise) ont adopté de nouvelles technologies de conditionnement (machines d'emballage, nouveaux emballages consommateurs avec Ziploc et étiquettes informatives avec codes-barres) qui leur permettent de vendre aux supermarchés et hôtels locaux. • Le processus de mise en œuvre du système d'analyse des risques et de maîtrise des points critiques (HACCP) a été mené à bien. Il s'agit d'un système préventif visant à assurer la sécurité alimentaire par l'analyse et le contrôle des risques biologiques, chimiques et physiques. 7 entreprises ont été soutenues <p>Pour améliorer le rendement des riziculteurs, des vulgarisateurs de l'Institut national de recherche agricole (NARI) ont été formés aux techniques de multiplication des semences de riz.</p>		
Contribution du CIR à l'adoption de nouvelles technologies (par exemple, initiatives de commerce électronique)	4	3 (E, RD, RB)
<p>Il est prouvé que le CIR a contribué à améliorer l'hygiène et la sécurité des entreprises de transformation alimentaire et les a aidées à obtenir la certification HACCP. Des ateliers ont été organisés pour renforcer les capacités.</p> <p>Le CIR a également apporté un soutien technique aux entreprises (dont Jawneh & Family Enterprise) pour qu'elles adoptent de nouvelles technologies d'emballage (machines d'emballage, nouveaux emballages grand public avec Ziploc et étiquettes informatives avec codes-barres) qui leur permettent de vendre aux supermarchés locaux, aux hôtels et de pénétrer les marchés internationaux.</p> <p>Avec l'émergence du COVID-19 et les mesures de verrouillage prises par les gouvernements nationaux, l'importance de l'économie numérique est devenue primordiale et cruciale pour faciliter les mesures de relance dans l'après COVID-19, le CIR a commandé un projet de préparation numérique pour étudier l'état de préparation de l'économie gambienne en termes de numérisation.</p>		
Contribution du CIR à la facilitation des échanges	5	3 (E, RD, RB)
<p>Les programmes de catégorie 1 du CIR étaient axés sur le renforcement des capacités institutionnelles et la facilitation du commerce. Le commerce a été intégré dans le Programme pour la croissance accélérée et l'emploi (PAGE 2012-2015), qui a succédé au Document de stratégie de réduction de la pauvreté II (PRSP II). Plus précisément, le commerce est inclus dans le pilier 1 du PAGE (Accélérer et soutenir la croissance économique) avec des domaines d'intervention clés sur la facilitation du commerce, l'amélioration du climat d'investissement et les systèmes de contrôle de la qualité, et dans le sous-pilier 3 (Améliorer la compétitivité). Ces piliers ont été harmonisés avec la politique commerciale nationale (PCN) et le PMT afin de garantir une orientation stratégique cohérente dans l'ensemble du programme gouvernemental.</p> <p>Le SCEDP et les projets de facilitation du commerce ont renforcé la capacité des entreprises gambiennes à accéder aux marchés internationaux. Par exemple, le soutien apporté par le CIR à certaines entreprises agroalimentaires pour leur permettre d'atteindre les normes HACCP a aidé ces entreprises à accéder aux marchés internationaux.</p>		
Contribution du CIR à la formation et aux compétences dans différentes chaînes de valeur	4	3 (E, RD, RB)
<p>Le projet a permis de renforcer les capacités et d'apporter un soutien technique aux agriculteurs en partenariat avec l'Association gambienne des producteurs et exportateurs de produits horticoles et l'Alliance gambienne de la noix de cajou.</p> <p>Le CIR a soutenu la mise en place du secrétariat de l'ACG en fournissant des ordinateurs, du mobilier et en payant le salaire du secrétaire exécutif pendant deux ans. Le projet a également fourni des intrants, à savoir des semences et des personnes ressources, aux horticulteurs.</p>		

	Score du résultat (1-5)	Score de la preuve (1-3)
<p>Le projet CIR a signé un protocole d'accord avec ces deux associations pour aider à renforcer les capacités des agriculteurs et créer des opportunités de mise en réseau des agriculteurs dans les régions de North Bank et de West Coast.</p> <p>D'autres formations ont également été organisées :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dans le cadre du processus de certification HACCP, une formation approfondie sur la sécurité alimentaire et l'hygiène a été dispensée aux bénéficiaires afin de renforcer leur compétitivité au niveau mondial. - 24 membres du Comité technique des secteurs prioritaires de la Gambie (TGSB) ont été formés à l'élaboration et à l'adoption de réglementations et de normes techniques. - 26 employés du TGSB ont été formés à l'élaboration de normes d'emballage. 		
Contribution du CIR à la participation aux foires commerciales	5	3 (E, RD, RB)
<p>Le CIR a aidé des jeunes et des femmes entrepreneurs à participer à des foires commerciales nationales et internationales. Par exemple, le CIR a participé et financé la participation de certaines femmes entrepreneurs à des foires commerciales organisées par la GCCCI.</p> <p>En collaboration avec la Chambre de commerce des femmes de Gambie, le projet a facilité la création d'un pavillon des femmes à l'exposition sur l'agrobusiness et le tourisme des jeunes en Gambie. Dans le cadre de ce pavillon, 27 femmes entrepreneurs ont participé à la foire commerciale.</p> <p>L'UNMO du CIR a considéré les foires commerciales comme des plateformes utiles pour communiquer et promouvoir les objectifs et les activités du CIR. Après la clôture de la phase actuelle, il est prévu que le MOTIE dirige le processus et continue d'utiliser les foires commerciales comme moyen de promouvoir le programme du CIR.</p>		
Soutien du secrétariat exécutif du CIR et du gestionnaire du fonds fiduciaire (au niveau des programmes) aux résultats et aux performances au niveau des pays	4	2 (RD, E)
<p>Le programme a bénéficié d'une disposition de contrôle très efficace, avec la vigilance de l'UNOPS en tant que TM qui a veillé à ce que les rapports soient soumis en temps voulu.</p>		
Systèmes et processus opérationnels du CIR (au niveau national) soutien aux résultats et aux performances au niveau national	4	3 (E)
<p>La structure de gouvernance du CIR était bien structurée en termes de représentation du comité directeur. Le comité directeur a aidé l'unité nationale de coordination à approuver les plans de travail du programme.</p> <p>Le point focal et l'UNMO ont apporté leur soutien lors de la conception et de la mise en œuvre du projet. Le point focal collabore très bien avec l'UNMO.</p> <p>Le point focal et l'UNMO ont réussi à obtenir des ressources financières de l'UE et de la BAD pour financer deux projets de catégorie 2, à savoir :</p> <ul style="list-style-type: none"> - La compétitivité du secteur et la diversification des exportations - Le projet de facilitation des échanges (complexe de fret). <p>Les systèmes et procédures opérationnels ont été efficaces en garantissant que le gouvernement, le secteur privé, la société civile et le facilitateur des donateurs soient toujours présents lors des réunions pour soutenir la politique et la stratégie commerciales qui leur sont présentées.</p>		
Mesure dans laquelle les systèmes et processus opérationnels du CIR ont été en mesure de répondre à la COVID-19	4	1
<p>En réponse à COVID, un nouveau projet "COVID-19 : rétablissement par la numérisation et l'accès au marché pour les femmes productrices d'horticulture en Gambie" a été introduit.</p> <p>Le rapport technique pour le projet de soutien à la durabilité (SSP) de janvier à juin 2020 souligne que la pandémie de COVID-19 est un défi/risque. Pour atténuer ce défi/risque, le plan de travail a été modifié afin de redéfinir les priorités et de mettre en œuvre les activités qui pourraient être menées pendant cette période. Une autre mesure d'atténuation est l'utilisation de la technologie en utilisant l'application zoom pour mener des réunions à distance au milieu de Covid-19". En termes d'apprentissage et d'adaptation, le rapport indique qu'"en raison des effets des restrictions dues à la</p>		

	Score du résultat (1-5)	Score de la preuve (1-3)
<p>pandémie de Covid-19, l'équipe de mise en œuvre du projet a révisé le plan de travail et le budget du SSP du CIR pour répondre aux besoins actuels".</p> <p>En réponse à COVID-19, le projet SheTrade a déplacé son attention du marché international vers la promotion des liens avec le marché domestique. Dans le rapport technique de janvier à juin 2021, COVID-19 a été bien intégré dans la matrice des risques. Ce rapport technique comprend des histoires d'impact SheTrades, qui montrent qu'en réponse à COVID-19, les femmes fabriquent des masques en tissu pour aider à limiter la propagation du virus.</p>		

1.4 Efficience

	Score du résultat (1-5)	Score de la preuve (1-3)
<p>Efficience des initiatives de catégorie 1</p> <p>Le projet du CIR de catégorie 1 de la Gambie, intitulé "Soutien aux arrangements nationaux de mise en œuvre" (ANMO), a été lancé en 2010. L'objectif était de renforcer les capacités de l'unité nationale de mise en œuvre (UNMO) et des institutions liées au commerce afin de contribuer à la mise en œuvre de la matrice d'action de l'EDIC.</p> <p>Les résultats attendus du projet ont été largement atteints dans les délais et le budget prévus. Le projet a été jugé satisfaisant, ce qui a conduit à son extension à la phase 2.</p>	4	3 (RD, E)
<p>Efficience des initiatives de catégorie 2</p> <p>La catégorie 2 est utilisé pour financer des activités concrètes de coopération technique dans le pays. Plus précisément, le "Projet de compétitivité sectorielle et de diversification des exportations" (SCEDP) et la "Facilitation du commerce par l'amélioration des infrastructures et des services logistiques à l'aéroport international de Banjul" ont été mis en œuvre dans le cadre du catégorie 2. Si ce dernier a été un succès et a été mis en œuvre efficacement selon la plupart des parties prenantes interrogées, le premier n'est pas aussi efficace ou n'est pas pleinement utilisé.</p>	3	2 (E)
<p>Efficience (utilisation du temps et de l'argent) des structures de gouvernance du CIR au niveau national</p> <p>Très satisfaisant. Le CDN et le PF du CIR ont exercé une forte surveillance sur les opérations du projet. Les membres de l'équipe de l'UNMO s'attachaient principalement à veiller à ce que les résultats attendus du projet soient atteints.</p>	4	3 (E)
<p>Mesure des activités dans les pays adaptés à COVID-19</p> <p>Le COVID-19 a en effet massivement perturbé les activités du CIR dans le pays. La pandémie mondiale a affecté la chaîne d'approvisionnement et l'ensemble de l'économie mondiale. Les exportations de produits horticoles vers l'Europe par les principaux acteurs gambiens (par exemple GHE, Radville Farms, etc.) ont été sévèrement touchées. De même, les entreprises agroalimentaires telles que Jawneh & Family Cashew Enterprise, qui ont reçu une accréditation HACCP et une expertise dans les nouvelles techniques d'emballage et ont accédé au marché européen, ont des difficultés à exporter leurs produits. De même, les bénéficiaires de subventions du CIR qui avaient besoin d'importer des machines de Chine ont connu des retards dans la réception de leurs marchandises. En outre, à cause de la pandémie, les prix de la noix de cajou ont chuté. Les acheteurs indiens et vietnamiens n'étaient pas disponibles dans le pays pour acheter les produits. Ainsi, COVID-19 a massivement perturbé le commerce et les entreprises du pays. Sans la pandémie, les bénéficiaires auraient pu maximiser les avantages de l'appui technique reçu du CIR dans une plus large mesure.</p>	1	3 (E, RD)

1.5 Impact

	Score du résultat (1-5)	Score de la preuve (1-3)
<p>Contribution du CIR au développement durable</p> <p>Les projets de catégorie 1 et de catégorie 2 ont soutenu l'effort de développement durable du gouvernement. Le CIR a contribué au développement durable de la Gambie en créant des emplois, en augmentant les revenus des entreprises, en renforçant les capacités et les compétences du personnel</p>	4	2 (RD, E, RB)

	Score du résultat (1-5)	Score de la preuve (1-3)
(des institutions du secteur public et du secteur privé) grâce aux formations parrainées par le CIR, en améliorant l'accès des PME aux marchés, en améliorant le rendement du riz, de l'arachide et de la noix de cajou, et en exploitant le potentiel d'exportation du pays pour participer au commerce international. Tous ces facteurs aideront la Gambie à atteindre les objectifs de développement durable. Toutes les entreprises qui ont été soutenues dans le cadre de l'initiative SCEDP reconnaissent avoir augmenté leur capacité de production et créé des emplois. Jawneh & Family Cashew, en partenariat avec YEP, emploie plus de 50 jeunes. L'entreprise offre à tous les jeunes une formation à la transformation de la noix de cajou.		
Contribution du CIR à l'intégration dans les systèmes commerciaux mondiaux et régionaux	4	2 (RD, E, RB)
<p>Dans une certaine mesure, le soutien du CIR a aidé la Gambie à renforcer la participation du pays aux réseaux commerciaux régionaux et mondiaux. Les entreprises qui ont été soutenues par le SCEDP ont reconnu ce fait. Le CIR a aidé les entreprises agroalimentaires gambiennes à obtenir l'accréditation HACCP, à se former au contrôle de la qualité des aliments et à former les agriculteurs à des semences de meilleure qualité afin de renforcer la compétitivité mondiale des agriculteurs et d'intégrer le pays dans le système commercial mondial.</p> <p>Des projets tels que le WACQIP et le WACOMP sont des initiatives régionales visant à renforcer la compétitivité des États d'Afrique de l'Ouest.</p> <p>Cependant, le pays reste assez peu compétitif en raison de la petite taille de son économie. Davantage de formation, de soutien technique et d'investissements sont nécessaires pour permettre au pays de passer au niveau supérieur.</p>		

1.6 Durabilité

	Score du résultat (1-5)	Score de la preuve (1-3)
Intégration des initiatives du CIR dans les priorités, activités, structures et processus gouvernementaux	5	2 (RD, E)
<p>La NES, le NTP et le PMT ont été élaborés avec le soutien du CIR et validés en 2012 afin d'améliorer l'environnement des affaires, la facilitation des échanges et le contrôle de la qualité, et d'attirer les investissements privés dans les secteurs productifs pour une croissance tirée par les exportations. En outre, le Comité ministériel de l'aide au commerce a été créé avec le soutien de l'Unité nationale de mise en œuvre du CIR afin de coordonner et de mobiliser les ressources de l'aide au commerce pour la mise en œuvre des politiques et activités liées au commerce dans le cadre du PAGE, de l'EDIC, de la NES, du NPT et du PMT.</p> <p>Dans le cadre de la phase de durabilité du CIR, les processus et activités du CIR ont été rationalisés au sein de MOTIE. Il s'agit de s'appuyer sur les succès obtenus dans le cadre des programmes de catégorie 1, qui étaient axés sur le renforcement des capacités institutionnelles de la UNMO, du MOTIE et des institutions liées au commerce. Cependant, étant donné la forte rotation du personnel au MOTIE, il est impossible d'assigner les tâches du CIR en raison de la pression et de la demande du travail du ministère principal.</p>		
Appropriation des initiatives du CIR	3	1 (E)
<p>Depuis l'intégration des principales activités du CIR au sein de MOTIE, le gouvernement de la Gambie finance certaines de ses activités à partir de fonds locaux. Toutefois, cela n'est pas suffisant compte tenu des contraintes de ressources auxquelles le gouvernement est confronté.</p>		
Poursuite des initiatives du CIR (et des résultats) après la fin du soutien du CIR	4	3 (RD, E)
<p>Bien que le CIR ait procédé à une évaluation des besoins en formation afin de s'assurer que toutes les institutions d'appui au commerce des principales parties prenantes bénéficient d'un renforcement des capacités et d'un développement des compétences, sans le soutien du CIR, les structures de gouvernance nécessaires ne sont pas viables dans la pratique.</p> <p>En 2018 et 2019, les quatre membres du personnel les plus expérimentés en matière de CIR ont été affectés à Genève, ce qui a entraîné une baisse de la capacité de coordination du CIR.</p>		

	Score du résultat (1-5)	Score de la preuve (1-3)
<p>Heureusement, depuis 2020, deux des quatre employés expérimentés sont revenus et ont stabilisé la coordination du CIR au niveau national. En outre, la Direction du commerce a recruté quatre nouveaux employés depuis 2018, qui ont tous été formés aux questions relatives au CIR. Il convient de noter que l'UN a été pleinement intégrée à la direction du commerce du ministère du commerce (MOTIE) et que, depuis 2017, toutes les activités du CIR sont coordonnées par la direction du commerce.</p> <p>Bien que de grandes réalisations aient été accomplies dans les initiatives de catégorie 1 et 2 en termes de sensibilisation, de renforcement des capacités des bénéficiaires et de construction d'infrastructures pour des secteurs spécifiques, le succès à long terme de certaines initiatives est douteux. Par exemple, l'installation de manutention du fret à l'aéroport international de Banjul n'est pas utilisée de manière optimale car les exportateurs disposent déjà de leur propre stockage. De même, les 5 entreprises qui ont atteint les normes HACCP n'ont pas renouvelé leur certification sans le soutien du projet.</p> <p>En ce qui concerne la poursuite des initiatives du CIR à l'aéroport international de Banjul, la Gambie International Airlines (GIA) a amélioré l'utilisation de l'aile d'exportation et s'est engagée auprès des MPME, mais comme COVID-19 a frappé les MPME (qui sont les principaux utilisateurs potentiels de cette facilité d'exportation), la facilité de manutention du fret n'a pas encore été utilisée de manière optimale. Il est à noter que l'amélioration de l'infrastructure de facilitation du commerce à l'aéroport et le renforcement de la capacité des MPME sont en cours et ne peuvent être réalisés dans un court laps de temps.</p>		
Coordination (avec les autres agences gouvernementales, les donateurs, le secteur privé et la société civile)	4	2 (RD, E)
Dans une certaine mesure, le CIR a renforcé la coordination entre les différentes parties prenantes, telles que les agences gouvernementales, les donateurs, le secteur privé et les acteurs de la société civile.		
Contribution du CIR à la mobilisation des financements et de l'expertise	4	2 (RD, E)
Le CIR est un programme multi-donateurs qui aide les pays les moins avancés (PMA) à devenir des acteurs plus actifs dans le système commercial mondial en leur permettant de s'attaquer aux contraintes commerciales liées à l'offre. En Gambie, les projets de catégorie 2, c'est-à-dire - le Projet de compétitivité sectorielle et de développement des exportations, à hauteur de 2,4 millions de dollars et le Projet de facilitation du commerce, qui s'élève à 2,4 millions de dollars. Autres projets - Développement du tourisme inclusif, renforcement des capacités sanitaires et phytosanitaires (SPS) en Gambie, développement durable de la pêche et stratégies de développement sectoriel pour la noix de cajou et le sésame.		
Mesure dans laquelle les résultats obtenus ne sont pas remis en cause par COVID-19	2	2 (RD, E)
Le CIR de la Gambie n'a pas été très proactif face à la pandémie de COVID-19. Les activités liées au CIR se sont fortement ralenties. Il est important que les projets bénéficient d'une prolongation sans frais afin de garantir qu'ils atteignent le niveau de maturation (par exemple, capacité construite et intégrée ; pratiques adoptées/adaptées) nécessaire pour que les résultats se poursuivent et éventuellement s'amplifient après le projet.		

5. Conclusions et apprentissages

Pertinence : Les programmes, activités et objectifs du CIR identifiés dans l'EDIC/EDIC actualisée sont alignés sur les aspirations de développement de la Gambie. Dans l'ensemble, les résultats du projet étaient liés aux priorités du PAGE et du PND (2018-21) pour faire du secteur privé le moteur de la croissance, de la transformation et de la création d'emplois comme l'un de ses principaux résultats, en tirant parti du commerce et de l'investissement.

Cohérence : La mise en œuvre du CIR en Gambie a été correctement conçue en tenant compte des points de vue des parties prenantes. Des structures de gouvernance appropriées (par

exemple, CDN, UNMO, responsable du point focal, équipes de projet) et des instruments de gestion de projet (par exemple, l'EDIC/EDIC actualisée) étaient en place pour assurer la coordination.

Efficacité : Les structures de gouvernance (par exemple, le CDN, l'UNMO, le point focal, etc.) du projet ont joué des rôles de soutien essentiels qui ont permis d'atteindre les objectifs généraux des programmes du CIR. Ces structures ont contribué à l'intégration des activités du CIR dans le programme MOTIE, même si la durabilité est discutable sans ressources supplémentaires. L'EDIC/EDIC actualisée et la matrice d'action ont été des instruments très utiles qui ont permis d'identifier les priorités du pays en matière de commerce et de développement durable. Ces documents ont contribué à l'intégration du commerce dans les politiques et stratégies nationales de développement, telles que la PAGE et le PND 2018-21.

Il existe des preuves de l'efficacité des projets de catégorie 2 qui améliorent la compétitivité de l'économie gambienne, notamment le programme SCEDP. Toutefois, le projet de facilitation des échanges (complexe de fret) mis en œuvre à l'aéroport international de Banjul n'est pas utilisé de manière optimale. Le CIR aurait dû procéder à de meilleures consultations avant de mettre en œuvre ce projet.

Efficience : Dans le cadre de la catégorie 1, les éléments livrables du projet ont été largement réalisés dans les délais et le budget prévus. Les preuves sont mitigées en ce qui concerne les projets catégorie 2, l'un des projets ayant été mis en œuvre de manière efficace, tandis que l'autre n'a pas été pleinement utilisé.

6. Fiche d'évaluation de la VFM

	Score	Histoire
1. Processus visant à garantir l'optimisation des ressources (processus Vfm)	3	Plusieurs cas indiquent que la Vfm est réalisée, et que les processus et procédures sont efficaces et efficaces, mais il n'existe pas de mesures formelles de la Vfm. Par conséquent, il n'y a pas de rapports systématiques sur la Vfm.
2. Approche de la passation de marchés, sélection des PEMO et maîtrise des coûts (économie)	4	Les PEMO sélectionnés sont l'ITC, la CNUCED et le gouvernement de la Gambie. Les processus de passation de marchés ont été menés dans le strict respect des règles et règlements de l'autorité gambienne des marchés publics (GPPA). Le processus est transparent et efficace.
3. Utilisation efficace des ressources par les interventions du CIR, notamment en réduisant au minimum les doubles emplois et en maximisant les synergies (efficacité)	4	Le CIR Gambie a tenté d'assurer une coordination efficace des donateurs dans le pays et de créer une synergie dans la mobilisation et l'utilisation des ressources. La UNMO avait l'habitude d'organiser des briefings périodiques avec le facilitateur des donateurs. Cela a permis d'éviter les doublons et de rechercher des complémentarités.
4. Durabilité des activités du CIR (efficacité)	4	De bons efforts ont été faits pour assurer la durabilité des activités du CIR - tant de la catégorie 1 que de la catégorie 2, en termes de renforcement des capacités et des compétences des institutions d'appui au commerce et d'intégration des activités du CIR dans les fonctions essentielles du MOTIE. Cependant, il reste d'énormes défis à relever - en raison de la forte rotation du personnel au MOTIE, le personnel n'a pas la mémoire et la capacité institutionnelles, et il faudrait allouer davantage de ressources pour poursuivre efficacement les activités du CIR.
5. Examen des dispositions en matière de leadership, de gestion	5	Les structures de gouvernance (CDN, UNMO et point focal) ont assuré une excellente direction pour que les opérations du CIR se déroulent de manière efficace et efficiente, c'est-à-dire

	Score	Histoire
et de gouvernance au niveau national pour assurer la mise en œuvre de la VfM (processus de VfM)		en respectant les délais, en gérant et en contrôlant les progrès et en assurant le suivi des défis et des risques, en prenant des décisions en temps opportun, etc. Les plans de travail approuvés par le CDN ont été mis en œuvre et contrôlés par l'UNMO.
6. Stratégies et mesures adoptées pour améliorer la prestation et atténuer les risques (efficacité)	4	L'UNMO a fait preuve de souplesse dans la mise en œuvre du projet. Les plans de travail sont approuvés par le CDN, qui modifie les plans de travail et les modalités d'exécution lorsque cela est nécessaire et suffisamment justifié.
7. Équité de la conception et de l'exécution des programmes (équité)	4	Les principaux bénéficiaires des activités de catégorie 2 du CIR étaient les femmes et les jeunes. Cela a permis de renforcer la participation de ces catégories vulnérables de la société à l'économie du pays, favorisant ainsi l'équité. L'équité est le fondement de la conception et de la mise en œuvre du projet.

Guinée-Bissau

Étude de cas approfondie par pays

1. Synthèse par pays

Date de début de l'aide du CIR	20 décembre 2010
Budget global	<p>Budget total : 4,173,563 dollars</p> <p>Dont :</p> <p>Contribution totale du CIR : 3,705,045 dollars</p> <p>Contribution totale du gouvernement : 468,518 dollars</p>
Participation aux phases du CIR	Phases 1 et Phase 2
Contexte	PMA, grande fragilité institutionnelle et sociale
Principaux intervenants	<p>Gouvernement de la Guinée Bissau</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ministère du Commerce, du Tourisme et de l'Artisanat - Ministère du Commerce, de l'Industrie, du Tourisme et de l'Artisanat (MTITH) <p>PNUD</p> <p>ONUDI</p>
Objectifs et résultats clés et lien avec les résultats et les produits de la théorie du changement du CIR	<p><u>Catégorie 1</u></p> <p>Les trois projets du CIR de catégorie 1 de la Guinée-Bissau sont alignés sur le résultat 1 du TDC du CIR. Dans le cadre du résultat 1, il existe des liens étroits avec le produit 1 "amélioration des cadres politiques et réglementaires fondés sur des données probantes", le produit 2 "renforcement de la coordination institutionnelle" et le produit 3 "renforcement des capacités de formulation des politiques". Ceci peut être vu à travers les objectifs clés suivants : Renforcer le cadre institutionnel du MTITH en facilitant l'établissement et le renforcement de (i) l'infrastructure institutionnelle ; (ii) intégrer le commerce dans les stratégies de développement et de réduction de la pauvreté ; (iii) améliorer la coordination des donateurs sur les questions liées au commerce ; (iv) renforcer les institutions et former le personnel sur le lien entre le commerce et le développement ; et (v) augmenter les capacités du côté de l'offre.</p> <p><u>Catégorie 2</u></p> <p>Les trois projets du CIR de catégorie 1 de la Guinée-Bissau sont alignés sur le résultat 2 du TDC du CIR. Dans le cadre du résultat 2, il existe des liens étroits avec le produit 1 "amélioration de la participation aux chaînes de valeur pour une connectivité accrue aux marchés". Ceci est démontré dans l'objectif clé suivant, par exemple, "renforcer la capacité d'exportation du sous-secteur de la pêche artisanale".</p>
Projets nationaux	<p><u>Projets terminés</u></p> <p>EDIC actualisée (phase 1, catégorie 1)</p> <ul style="list-style-type: none"> - PEMO : PNUD - Date de début : 03-Sept-2014 - Date de fin : 31-Oct-2017 <p>Support aux ANMO Phase 1 et 2 (Phase 1 et 2, catégorie 1)</p> <ul style="list-style-type: none"> - PEMO : Gouvernement de Guinée Bissau- Ministère du Commerce, du Tourisme et de l'Artisanat - Date de début : 20-Dec-2010 - Date de fin : 31-Oct-2017

	<p>Appui aux ANMO par le biais du CCI (Phase 1, catégorie 2)</p> <ul style="list-style-type: none"> - PEMO : PNUD - Date de début : 19-Dec-2014 - Date de fin : 31-Dec-2017 <p>Soutien à la durabilité (Phase 1, catégorie 1)</p> <ul style="list-style-type: none"> - PEMO : Gouvernement de la Guinée Bissau- Ministère du Commerce, du Tourisme et de l'Artisanat - Date de démarrage : 09-Mar-2018 - Date de fin : 08-Mar-2020 <p><u>Projets en cours</u></p> <p>Développement de la pêche artisanale (Phase 2, catégorie 2)</p> <ul style="list-style-type: none"> - PEMO : ONUDI - Date de début : 28-Jul-2021 - Date de fin : 31-Dec-2023
Projets régionaux	Graduation des PMA et l'OMC : aider les PMA à faire face aux implications commerciales de la graduation du statut de PMA.

2. Contexte

- La Guinée-Bissau est située en Afrique occidentale et son littoral borde l'océan Atlantique. Ses deux pays limitrophes sont le Sénégal et la Guinée. La Guinée-Bissau a une population de 1,9 million d'habitants (2020) et un PIB par habitant de 727 \$ (2020).
- Le score de l'indice de développement humain (IDH) de la Guinée-Bissau est de 0,48 (2019).
- La Guinée-Bissau est l'un des pays les plus sujets aux coups d'État et les plus instables politiquement au monde. Les dernières élections, qui se sont tenues en décembre 2019, ont débouché sur une crise politique, les résultats des élections ayant été contestés devant la Cour suprême pour cause de fraude. Cependant, la CEDEAO et l'UE reconnaissent toutes deux Umaro Sissoco Embaló comme président. L'instabilité politique menace l'environnement commercial déjà difficile.
- La croissance a été soutenue par l'augmentation de la production de noix de cajou et de la production d'électricité grâce aux nouvelles capacités de production d'électricité. Si les recettes fiscales ont légèrement augmenté, passant de 8,8 % du PIB en 2018 à 9,1 % en 2019, en raison de la reprise de l'activité économique, cette hausse a été largement compensée par la faiblesse des recettes douanières et non fiscales.
- De 2008 à 2019, la croissance du PIB réel de la Guinée-Bissau a été de 4,1 % par an, ce qui est supérieur à la croissance du PIB réel de l'Afrique de 2,9 % par an.
- La Guinée-Bissau a reçu un total de 277 millions de dollars de décaissements au titre de l'aide au commerce entre 2008 et 2019. Sur ce montant, 55 % ont été consacrés aux infrastructures économiques, 44 % au renforcement des capacités de production et 1 % à la réglementation du commerce et des politiques.
- Au cours de la période 2008-2019, la Guinée-Bissau a reçu des flux d'IDE de 20 millions de dollars par an en moyenne.
- De 2008 à 2019, les exportations totales de marchandises et de services de la Guinée-Bissau se sont élevées à 2 951 millions de dollars, tandis que ses exportations totales de marchandises et de services se sont élevées à 4 101 millions de dollars, d'où le déficit commercial de la Guinée-Bissau en matière de marchandises et de services.
- Selon l'indice Facilité de faire des affaires de la Banque mondiale (2020), la Guinée-Bissau se classe 174^e sur 190 pays. Sous l'indicateur EODB " Commerce transfrontalier ", la Guinée-Bissau a obtenu un score de 68 points de pourcentage en 2012, qui a diminué à 60 points de pourcentage en 2019.

- L'indice de performance logistique (IPL) global de la Guinée-Bissau était de 2,1 en 2010 et a augmenté à 2,4 en 2018. Selon les indicateurs de l'IPL, son meilleur score est la rapidité et son plus mauvais score est l'infrastructure.

3. Approches et méthodes

Date à laquelle l'étude de cas a été réalisée	Du juin 2021 au septembre 2021
Données utilisées (par exemple, examen du portefeuille, enquête électronique, analyse économique).	Examen du portefeuille ; examen des documents ; entretiens avec les informateurs clés (KII) ; enquête électronique ; analyse économique.
Méthodes utilisées (examen des données et des documents)	<p><u>Enquête électronique</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - UNMO <p><u>Entretiens avec des informateurs clés</u> 12 entretiens au total</p> <ul style="list-style-type: none"> - ONUDI (1) - PNUD (2) - FAO/ Ministère de l'Agriculture (1) - Ministère des Finances/ DG Douanes (1) - UNMO (2) - PF (1) - GFAS (1) - FD DE L'UE (1) - Coordinateur national du CIR (1) - Chambre de commerce (1) <p><u>Par sexe</u> : (veuillez noter que certains des entretiens étaient des discussions de groupe auxquelles participaient plusieurs personnes, ce qui explique le total de 12 entretiens et 22 personnes interrogées)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hommes (18) - Femmes (4) <p><u>Documents examinés pour les 5 projets du CIR en Guinée-Bissau</u> :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Protocole d'accord - TDR - Propositions de projet/ Notes conceptuelles - Rapports annuels et semestriels (y compris les rapports techniques) - Rapports d'évaluation à mi-parcours et finaux - Budget - Plans de travail - Cadres logiques au niveau du projet - Stratégies d'atténuation des risques - Rapports financiers <p><u>Examen du portefeuille de la Guinée-Bissau</u> :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Coûts totaux du projet (avec contribution du CIR et contribution hors CIR) - Dates d'approbation/ Dates de signature des MOU / Dates d'expiration - Principales entités de mise en œuvre
Limitations	<ul style="list-style-type: none"> - Le mois d'août est une période peu propice à la réalisation d'une mission de ce type en Guinée-Bissau. C'est le mois où les pluies sont les plus abondantes et la plupart du personnel international travaillant dans le pays est en vacances. Bien que les institutions

	<p>nationales ne ferment pas pendant le mois d'août, le personnel travaille à un rythme plus lent et l'absentéisme est plus important, ce qui a entraîné des annulations de dernière minute des entretiens prévus.</p> <ul style="list-style-type: none"> - La mauvaise qualité du réseau téléphonique et l'absence de couverture internet généralisée ont empêché de mener certains entretiens avec des personnes interrogées qui n'étaient pas disponibles en personne. La dégradation accrue des routes en raison des précipitations, ainsi que les contraintes de temps et de budget, ont rendu impossible tout déplacement dans les régions pour les mener. - Un problème structurel limite la possibilité de mener une évaluation à long terme du CIR en Guinée-Bissau, à savoir la forte rotation des employés des parties prenantes et des bénéficiaires. Cela est particulièrement vrai pour les employés internationaux des partenaires techniques et financiers. Il a été difficile de trouver des personnes vivant en Guinée-Bissau depuis plus de quatre ans. - En ce qui concerne le facilitateur des donateurs de l'UE, le FD qui a été interrogé n'était en Guinée-Bissau que depuis 2018 et la personne qui travaillait en tant que FD avait quitté le pays - et n'avait d'ailleurs pas encore été remplacée après un an.
--	---

4. Constatations

1.1 Pertinence

	Score du résultat (1-5)	Score de la preuve (1-3)
Alignement sur les priorités et les besoins nationaux	4	3 (RD, E, E)
<p>L'EDIC est le principal outil d'alignement. Il identifie les besoins et les priorités, en définissant les secteurs économiques clés pour les interventions et les activités commerciales. Il reprend les orientations fournies par le plan de développement national Terra Ranka. Le nouveau plan de développement, Hora Chiga, a repris les grandes lignes de Terra Ranka, et les recommandations de l'EDIC ont donc été mises en œuvre.</p> <p>Dans les trois documents stratégiques analysés (Terra Ranka, PNIA et PEDP), la dimension commerciale de l'activité économique a été intégrée. Bien que dans Terra Ranka le commerce soit lié aux secteurs de la noix de cajou, du riz et du bétail, les stratégies sectorielles soulignent l'importance de soutenir la pêche artisanale, les tubercules et les racines pour qu'ils s'intègrent dans les chaînes de valeur commerciales régionales. Les projets de catégorie 2 de la phase 2 se sont concentrés sur ces derniers produits. Terra Ranka comprenait un projet de création d'une agence de promotion des exportations, qui a ensuite été mise en place avec le soutien du CIR UNMO.</p>		
Alignement sur les besoins du secteur privé et de la société civile	4	2 (E, E)
<p>Le secteur privé est représenté dans les structures décisionnelles du CIR dans le GNB par la participation de la Chambre de commerce, d'industrie, d'agriculture et de services (CCIAS) au CDN. Toutefois, cela suppose que la Chambre de commerce est représentative du secteur privé. En réalité, elle est dans une large mesure une institution gouvernementale. De plus, dans un pays comme le GNB, la majeure partie du secteur privé est informelle et n'est pas intégrée à la CCIAS. De même, il existe des associations ad hoc représentant la société civile au sein du CNS du CIR. Le plan de développement national Terra Ranka a intégré les recommandations de l'EDIC, pour laquelle le secteur privé et les segments les plus vulnérables de la population ont été consultés.</p>		
Adaptation aux priorités émergentes du CIR (par exemple, régional, chaînes de valeur, égalité des sexes, changement climatique)	4	3 (RD, E, E)
<p>Le projet de développement de la pêche artisanale reflète les priorités du CIR qui sont apparues au fil des ans. L'accent est mis sur le soutien aux femmes exploitantes et sur les indicateurs ventilés par sexe. Le projet lui-même prend en considération le risque environnemental et prévoit des facteurs</p>		

	Score du résultat (1-5)	Score de la preuve (1-3)
d'atténuation. Il agit tout au long de la chaîne de valeur, de la production d'intrants et d'équipements à la commercialisation, et comprend des actions visant à favoriser l'intégration du secteur dans l'unité commerciale régionale.		
Adaptation à l'évolution du contexte mondial, y compris la COVID-19	4	2 (RD, E, E)
<p>Le protocole d'accord relatif au projet de soutien à la durabilité de l'UNMO a expiré le 31/03/2020, date à laquelle la NIU a cessé de recevoir des fonds du CIR. Cependant, l'UNMO avait pris des engagements qui n'ont pas pu être conclus avant la date d'expiration du protocole d'accord, en raison de la pandémie de COVID-19. Elles ont progressivement mis en œuvre les activités reportées au fur et à mesure que la situation commençait à se normaliser. À la date d'expiration du protocole d'accord, les indicateurs de performance montrent que les résultats obtenus représentaient 33 % des objectifs globaux.</p> <p>L'UNMO a fait valoir ultérieurement, le 11/08/2021, que les projets et opérations du CIR ont su s'adapter pour contrer les effets de la pandémie de COVID-19, malgré l'impact négatif important qu'elle a eu sur les projets et opérations dans le GNB.</p>		
Nouvelles politiques introduites, ou politiques nationales existantes modifiées, à la suite des propositions politiques de l'EDIC actualisée	3	3 (RD, E, E)
<p>Seulement 20% des recommandations de l'EDIC avaient été mises en œuvre à la fin du projet de durabilité. L'UNMO a fait valoir que le faible taux de mise en œuvre est dû à l'instabilité politique.</p> <p>Les agences de l'ONU ont également exprimé leurs préoccupations en termes de retard de mise en œuvre. Le CIR a aidé le pays à élaborer des outils, des politiques et des stratégies, mais le manque de financement empêche le passage à la phase de mise en œuvre.</p>		
Le renforcement des capacités du secteur public a permis d'élaborer des politiques/plans d'action commerciaux futurs en utilisant les ressources locales	5	2 (RD, E)
<p>Dans le GNB, les projets de renforcement des capacités recrutent des consultants pour travailler avec le personnel local. La théorie du changement qui sous-tend cette démarche est que le personnel local apprendra par la démonstration. La faiblesse, cependant, est qu'elle ne tient pas compte de deux problèmes. Premièrement, la plupart du temps, le personnel local n'est pas intéressé par cette nouvelle dynamique de travail dans les conditions qui lui sont proposées et ne s'approprie donc pas les innovations apportées par le personnel international. Deuxièmement, l'écart de salaire entre le personnel international et le personnel national fait que ce dernier ne se sent pas responsable du travail à accomplir et laisse tout le travail au premier. Cela favorise la paresse.</p> <p>133 fonctionnaires bissau-guinéens ont été formés dans différents domaines ; 4 politiques commerciales ont été formulées en Guinée-Bissau avec l'appui du CIR ; et 4 stratégies sectorielles ont intégré la dimension commerciale en Guinée-Bissau.</p>		
Mesure dans laquelle les projets du CIR reflètent les besoins et les priorités de l'EDIC et de la matrice d'action	4	2 (RD, E, E)
<p>Tous les projets qui ont été mis en œuvre avec le soutien du CIR depuis la publication de l'EDIC reflètent les priorités établies par celui-ci.</p> <p>Le CIR et l'EDIC sont parfaitement alignés par conception. Les difficultés sont liées aux retards et aux lacunes dans la mise en œuvre des projets, ainsi qu'au manque de financement.</p>		
Inclusivité des processus consultatifs de l'EDIC	5	3 (E, E)
<p>Selon les représentants du gouvernement, toutes les activités du CIR sont réalisées après un processus de consultation large et inclusif avec les représentants des ministères concernés, les partenaires techniques et financiers, ainsi que le secteur privé et la société civile. Parmi les parties prenantes consultées, KII a mentionné le CCIAS, le Mouvement national de la société civile, le PNUD, la BM, l'Université de Lusofona, le ministère de l'Agriculture, le ministère de la Pêche, etc. Les parties prenantes du secteur privé et de la société civile qui ont été interrogées ont confirmé qu'elles avaient été consultées au cours du processus EDIC.</p>		

1.2 Cohérence

	Score du résultat (1-5)	Score de la preuve (1-3)
Alignement sur la théorie du changement/le cadre logique du CIR	3	3 (RD, E, E)
<p>Sur un total de 34 actions prévues, neuf indicateurs clés de performance liés aux résultats et aux produits définis par le cadre logique ne correspondent à aucune action mise en œuvre ou n'ont pu être calculés. Cependant, sur les 25 qui ont pu être calculés, ils montrent que la Guinée-Bissau obtient de meilleurs résultats que le Cap-Vert, un pays qui peut être considéré comme une référence exigeante.</p>		
Pertinence des modalités de mise en œuvre du CIR	3	2 (RD, E)
<p>Il existe des complémentarités et des synergies entre les trois modalités de mise en œuvre pour la réalisation des buts et objectifs du CIR. Toutefois, même leur effet combiné ne permet pas de les atteindre à 100% de leur capacité, en raison du manque de ressources. Les outils analytiques fournissent au pays un plan, mais pas les ressources nécessaires à sa mise en œuvre. L'appui aux capacités institutionnelles fournit une formation à l'unité nationale de coordination et aux autres parties prenantes, mais le manque de supervision a conduit les gens à ne pas prendre le processus d'apprentissage au sérieux. Il crée les conditions nécessaires au développement des capacités au niveau national, mais il n'existe aucun mécanisme permettant de garantir que les ressources sont utilisées aux fins prévues. Les projets d'appui aux capacités du côté de l'offre sont formulés en disposant de ressources financières pour leur mise en œuvre.</p> <p>L'assistance technique du CCI a conduit à la formulation de politiques et à la planification de stratégies, contribuant largement à la mise en œuvre des plans de travail annuels de l'UNMO. Cependant, très peu des politiques formulées ont été mises en œuvre et presque aucune des orientations stratégiques n'a été suivie.</p>		
Coordination avec d'autres initiatives pertinentes	4	3 (RD, E)
<p>Le projet de développement de la pêche artisanale intègre de nombreuses leçons apprises et vise à mettre en œuvre les recommandations issues du plan stratégique de développement de la pêche (PEDP), comme la nécessité de construire davantage d'installations de réfrigération et de stockage du poisson. Il prévoit également de soutenir et de renforcer de nombreuses initiatives lancées par d'autres partenaires techniques et financiers, en commençant par recenser toutes celles qui sont en cours. Par exemple, elle soutiendra le centre de pêche artisanale de Cacine, qui a été construit grâce à un financement de l'Agence japonaise de coopération internationale, et construira une unité de séchage et de conditionnement du poisson pour la coopérative féminine de Cacheu. Cette dernière initiative présente un haut degré de complémentarité avec le projet UEMOA de cogestion de l'activité de pêche dans les rivières de Guinée-Bissau (Buba, Cacine et Cacheu). D'autres projets en cours ou achevés avec lesquels le "Projet de développement de la pêche artisanale" se coordonne et crée des synergies sont le projet "Appui à la valorisation et à la gestion durable des produits de la pêche artisanale (FAO)" et le "Port de pêche d'Alto Bandim (BAD)".</p> <p>Les membres de la délégation de l'UE reconnaissent qu'il existe un potentiel de complémentarités et de synergies entre les interventions du CIR et les leurs. Cependant, ils ont également mentionné qu'elles ne se matérialisent pas, dans une large mesure, en raison du manque de dialogue politique et de coordination entre les partenaires techniques et financiers. Ils attribuent cela au manque de leadership de la part du gouvernement, ce qui entraîne des doublons. Par exemple, l'UE et la FAO ont commandé pratiquement la même étude de diagnostic. Sur une note plus positive, en ce qui concerne le "Projet de développement de la pêche artisanale", c'est le CIR au niveau du programme qui a facilité la communication entre le DF de l'UE et l'UNMO. Le FD de l'UE a proposé d'intégrer ce projet dans son cadre de programme qui soutient le secteur de la pêche, et qui dispose d'un budget de 4 millions d'euros par an.</p>		

1.3 Efficacité

	Score du résultat (1-5)	Score de la preuve (1-3)
EDIC		
Contribution de l'EDIC aux résultats du CIR: a) l'accroissement des connaissances	a) 5 b) 4	3 (RD, E, E)

	Score du résultat (1-5)	Score de la preuve (1-3)
b) l'intégration accrue du commerce c) les interventions prioritaires d) plan de programmation e) programmes/projets spécifiques alignés sur l'EDIC/MA	c) 4 d) 4 e) 4	
<p>f) L'EDIC et l'EDIC actualisée sont les seules études spécifiques au commerce avec une approche intersectorielle qui ont été menées au GNB au cours des dernières années. Elles ont identifié les secteurs économiques clés qui devraient être soutenus et les goulots d'étranglement qui devraient être éliminés pour intégrer le pays dans le système commercial mondial et régional. Au cours de son élaboration et de sa validation, la UNMO a pu sensibiliser les acteurs privés et publics sur l'importance d'utiliser le commerce comme moteur du développement national.</p> <p>g) Le suivi de la mise en œuvre des recommandations de l'EDIC, ainsi que l'intégration de sa matrice d'action à la matrice d'action de Terra Ranka, ont conduit à une intégration plus étroite du commerce.</p> <p>h) Chaque secteur a tiré parti autant que possible des recommandations de la matrice d'action de l'EDIC. Les recommandations étaient claires et réalistes. Toutefois, le niveau de mise en œuvre globale a été faible.</p> <p>i) Le ministère du commerce et l'UNMO ont élaboré des plans à court, moyen et long terme, conformément à la recommandation de l'EDIC. L'UE a soutenu l'élaboration d'un plan d'investissement pluriannuel pour faciliter le déploiement de Terra Ranka, où le programme commercial a été intégré grâce à la EDIC actualisée. Cependant, la rareté des ressources financières et matérielles a entraîné une faible mise en œuvre de ces plans.</p> <p>j) En théorie, étant donné que l'EDIC et la matrice d'action Terra Ranka sont alignées, les projets de développement qui ont été mis en œuvre depuis 2016 devraient être alignés sur l'EDIC MA. On peut citer à titre d'exemple le programme de soutien au secteur de la pêche de l'UE, le projet de construction du port d'Alto-Bandim (UE), et le projet de renforcement des capacités techniques du laboratoire national pour le contrôle de la qualité des produits de la pêche (FAO). Néanmoins, la mise en œuvre et la performance médiocres des projets constituent une fois de plus un problème structurel dans le pays.</p>		
Degré de mise en œuvre de la MA	2	2 (RD, E, E)
<p>Seulement 20% des recommandations de l'EDIC avaient été mises en œuvre à la fin du projet de durabilité.</p> <p>L'UNMO a fait valoir que le faible taux de mise en œuvre est dû à l'instabilité politique.</p> <p>Les agences de l'ONU ont également exprimé leurs préoccupations en termes de retard de mise en œuvre. Le CIR a aidé le pays à élaborer des outils, des politiques et des stratégies, mais le manque de financement empêche le passage à la phase de mise en œuvre.</p>		
Mise à jour de la MA depuis sa première production	5	3 (RD, E, E)
<p>La première EDIC a été réalisée par la Banque mondiale et publiée en 2010. La mise à jour de l'EDIC a été réalisée par le PNUD et publiée en 2016, couvrant une période allant de 2016 à 2021. Aucun travail préparatoire n'a encore été entamé pour mettre à jour l'EDIC pour l'horizon des 5 prochaines années.</p>		
Contribution du CIR à l'intégration du commerce	4	3 (RD, E, E)
<p>Le projet de la phase de durabilité incluait dans son plan de travail la mise à jour de la stratégie commerciale nationale, la création d'un comité commercial interministériel, le suivi de la mise en œuvre de la EDIC actualisée et l'intégration de la dimension commerciale dans les plans de développement nationaux et sectoriels. Différents documents prouvent que ces actions ont au moins été formulées. Cependant, des lacunes dans la mise en œuvre affectent la plupart d'entre elles. La mise en œuvre de recommandations de la EDIC actualisée reste inférieure à 20% et le comité interministériel du commerce ne semble pas être opérationnel, malgré son existence légale. En outre, la stratégie commerciale nationale a également été élaborée, mais aucun des informateurs clés n'a pu vérifier si sa mise en œuvre était en cours. La dimension commerciale a été incluse dans les plans de développement nationaux et sectoriels que nous avons consultés (Terra Ranka, PNIA, PEDP), mais le degré de mise en œuvre de ces plans est également discutable, notamment en ce qui concerne leur dimension commerciale.</p>		
Contribution du CIR à la réforme des politiques	3	3 (RD, E, E)

	Score du résultat (1-5)	Score de la preuve (1-3)
Le projet de la phase de durabilité a inclus dans son plan de travail la mise à jour et la production de documents juridiques et réglementaires dans le domaine du commerce. Plusieurs lois et politiques ont été formulées par la UNMO avec l'aide du CCI (commercialisation de la noix de cajou, inspection des produits, concurrence et artisanat). Seule la loi concernant la commercialisation de la noix de cajou a été approuvée. L'UNMO a fait valoir que le CIR a réellement renforcé sa capacité à formuler des politiques et des réformes de gestion, mais que le manque de ressources financières entrave leur mise en œuvre.		
Contribution du CIR à la participation aux forums de commerce international (par exemple, l'OMC)	2	2 (RD, E, E)
Le projet de la phase de durabilité prévoyait un budget total de 35 765,29 dollars pour des missions de participation à des forums commerciaux internationaux et sous régionaux, sur une période de deux ans. Différents informateurs clés ont confirmé la participation du personnel de l'UNMO à des forums commerciaux à Dakar, Buenos Aires et Genève.		
Contribution du CIR aux objectifs régionaux	4	3 (RD, E, E)
Identique à la section ci-dessus sur les forums de commerce international.		
Participation et utilisation des formations/ résultats	4	3 (RD, E, E)
Le plan de travail de la phase de durabilité du projet prévoyait l'organisation de 12 activités de formation. Différents informateurs clés ont confirmé leur participation à ces activités de formation, par exemple, "gestion des MPME" et "procédures commerciales douanières et non douanières", entre autres. Cependant, ils se sont également plaints du fait qu'ils n'ont pas reçu d'indemnités de participation ou qu'ils ont besoin de plus de formation.		
Diffusion d'informations et sensibilisation (y compris en matière de genre et d'environnement)	4	2 (RD, E, E)
Le plan de travail de la phase de durabilité du projet prévoyait la mise en place et la maintenance d'un système d'information sur les prix et d'un site web pour la diffusion des activités du CIR. L'UNMO a indiqué que si elle a bien créé ce site web, il a ensuite été transféré au ministère du commerce qui ne savait pas comment le gérer. Nous avons eu l'occasion de voir ce système d'information sur les prix et de rassembler certains fichiers s'y rapportant. Il n'y a pas de données dans le système au-delà de 2015, car la personne responsable était en mission bien qu'en 2018, l'UNMO ait demandé à la CNUCED de poursuivre le partenariat qui leur fournissait les données.		
Contribution du CIR aux résultats dans différentes chaînes de valeur (par exemple, productivité, chiffre d'affaires, emploi)	2	3 (RD, E, E)
Deux projets de catégorie 2 de la phase 2 ont été formulés en Guinée-Bissau, mais un seul d'entre eux, le "Projet de développement de la pêche artisanale", a déjà obtenu un financement. Le projet a souffert d'un long retard et il n'a reçu le premier décaissement de 700 000 \$ que le 30/07/2021. Il est donc trop tôt pour évaluer les implications réelles de sa mise en œuvre en termes de résultats et d'efficacité. Cependant, il est vrai que le cadre logique et le plan de travail du projet comprennent des indicateurs et des activités liés à ce sujet.		
Contribution du CIR à l'adoption de nouvelles technologies (par exemple, initiatives de commerce électronique)	2	3 (RD, E, E)
Même chose que ci-dessus		
Contribution du CIR à la facilitation des échanges	2	3 (RD, E, E)
Même chose que ci-dessus		
Contribution du CIR à la formation et aux compétences dans différentes chaînes de valeur	2	3 (RD, E, E)
Même chose que ci-dessus		
Contribution du CIR à la participation aux foires commerciales	4	2 (RD, E, E)
Même chose que ci-dessus		

	Score du résultat (1-5)	Score de la preuve (1-3)
Soutien du secrétariat exécutif du CIR et du gestionnaire du fonds fiduciaire (au niveau des programmes) aux résultats et aux performances au niveau des pays	4	2 (E, E)
<p>Le SE du CIR et le GFAS ont déployé beaucoup d'énergie pour l'approbation du projet de développement de la pêche artisanale. La mise en œuvre des projets du CIR est compliquée car il existe de nombreuses exigences formelles. Cependant, comme les projets du CIR dans le GNB sont financièrement de petite envergure, la production de documents n'est pas trop importante. Ils ont pris l'initiative de coordonner les différentes parties prenantes pour l'approbation du projet de développement de la pêche artisanale. La délégation de l'UE reconnaît que sans eux, il n'y aurait pas eu de canaux de communication entre l'UE et l'UNMO.</p> <p>Le GFAS reçoit et vérifie/valide soigneusement les rapports financiers trimestriels. Le secrétariat exécutif du CIR accompagne la mise en œuvre des activités prévues depuis Genève et vérifie les termes de référence. Les missions de supervision sont toutefois exceptionnelles à son goût. De plus, il n'y a pas de risques substantiels dans le GNB car l'échelle des facilités financières est petite.</p> <p>Ils ont encouragé l'embauche d'un responsable du suivi et de l'évaluation au sein de l'UNMO grâce à des dispositions budgétaires. Ils commandent également des évaluations à mi-parcours et de clôture de projet. Grâce aux évaluations à mi-parcours, ils peuvent savoir si les projets sont sur la bonne voie ou, au contraire, prendre des mesures correctes pour s'assurer que les objectifs sont atteints. Ils sont passés d'une approche initiale où les projets appartenaient au gouvernement, qui utilisait ses propres systèmes pour effectuer ces tâches, à une approche plus standardisée où les systèmes de S&E doivent garantir que les données recueillies correspondent aux exigences du cadre logique.</p> <p>Les entretiens avec les informateurs clés indiquent que le SE du CIR et le GFAS ont reconnu qu'ils se concentrent davantage sur les autres pays où la participation du CIR est plus importante et ne fournissent pas suffisamment de retour d'information. Les entretiens ont également révélé qu'il y a eu un manque de présence physique des structures centrales sur le terrain pour contrôler la mise en œuvre. La dernière mission présente a eu lieu en 2018 et la mission prévue pour 2019 a été annulée. Cependant, en général, tous les informateurs clés ont déclaré qu'ils étaient très satisfaits de l'efficacité du SE CIR et le GFAS pour atteindre les résultats du programme. L'ONUDI a souligné sa patience et son soutien pour obtenir l'approbation du projet de développement de la pêche artisanale.</p>		
Systèmes et processus opérationnels du CIR (au niveau national) soutien aux résultats et aux performances au niveau national	3	3 (RD, E, E)
<p>UNMO et PF</p> <p>De nombreux informateurs clés ont souligné que l'UNMO et le PF du CIR font preuve d'une efficacité médiocre dans l'obtention de résultats et l'accomplissement de leur mandat. Cependant, ils reconnaissent également que le contexte politique et économique du pays est vraiment difficile et que l'UNMO et le PF du CIR ont fait de leur mieux avec des ressources financières très limitées et des contraintes de capacité. En effet, l'impression générale est que tout au long de la mise en œuvre du CIR dans le GNB, le personnel de l'UNMO et du PF a largement développé ses compétences et ses connaissances. Cela a été particulièrement significatif pendant l'assistance CCI, qui a réussi à accomplir complètement 46 des 57 activités du plan de travail de l'UNMO, les 10 activités restantes étant à un stade avancé de mise en œuvre. En outre, il convient de noter l'importance programmatique et significative de ces activités et produits.</p> <p>CDN</p> <p>Les entretiens menés avec les informateurs clés montrent que le CNS est une institution clé dans l'architecture du CIR au GNB, agissant comme le seul mécanisme de coordination opérationnel et efficace sur les questions commerciales entre le gouvernement, les partenaires techniques et financiers, la société civile et le secteur privé. Cependant, la mesure dans laquelle il parvient à remplir sa mission est discutable. En effet, son opérabilité s'estompe depuis 2018, moment où l'UE et le PNUD - par exemple - ont cessé de participer aux réunions régulières. En outre, depuis l'épidémie de COVID-19, aucune réunion n'a été organisée. Il semble que plusieurs facteurs expliquent le déclin progressif du CDN. Les plus importants seraient le manque de financement pour ses dépenses courantes - principalement la subvention de la participation de ses membres -, le manque de leadership du gouvernement, le manque de mécanismes de contrôle de la participation des membres, et la nécessité de recevoir une assistance technique pour combler les lacunes en matière de capacités.</p>		

	Score du résultat (1-5)	Score de la preuve (1-3)
<p>FD</p> <p>Le facilitateur des donateurs a mal rempli son mandat. En dehors de l'approbation et de quelques recommandations pour le projet de développement de la pêche artisanale, il ne s'est pas engagé avec les autres institutions du CIR dans le GNB. Le personnel de l'UE interrogé dans le cadre de l'étude de cas connaissait très peu le CIR et a reconnu qu'il ne s'y intéressait pas jusqu'à ce qu'il entende parler du projet de pêche. La rotation constante de la personne agissant en tant que facilitateur des donateurs, un rôle qui est vacant depuis septembre 2020, a miné l'efficacité de l'institution. Le personnel de la délégation de l'UE a déclaré qu'il n'avait pas joué son rôle de coordinateur des donateurs parce que la UNMO ne soutenait pas cette tâche et que le gouvernement ne faisait pas preuve de leadership pour convoquer les partenaires techniques et financiers. La seule initiative de mobilisation des ressources des donateurs qu'ils ont soutenue a eu lieu en 2015 dans le cadre du lancement de Terra Ranka, mais ce n'était pas spécifiquement pour le CIR. Un plan pluriannuel de 1,6 milliard d'euros a été conçu mais n'a pas été mis en œuvre en raison de la résurgence de l'instabilité politique. La plupart des informateurs clés interrogés ont affirmé que lorsque l'ambassade d'Espagne jouait le rôle de facilitateur des donateurs, l'institution était plus efficace. Cependant, il faut se rappeler que l'enquêteur était un citoyen espagnol, ce qui a pu créer un certain biais inhérent.</p>		
Mesure dans laquelle les systèmes et processus opérationnels du CIR ont été en mesure de répondre à la COVID-19	4	3 (RD, E, E)
<p>La plupart des activités et des résultats qui auraient dû être atteints par le projet de durabilité ont subi un certain retard en raison de l'épidémie de COVID-19. Cependant, ils ont été principalement réalisés après la date limite fixée dans le protocole d'accord. En particulier, l'UNMO a travaillé à distance pendant la pandémie comme mesure d'atténuation.</p>		

1.4 Efficience

	Score du résultat (1-5)	Score de la preuve (1-3)
<p>Efficiencia des initiatives de catégorie 1</p> <p>Les projets de catégorie 1 ont atteint l'objectif d'amélioration de l'environnement commercial et ont fourni tous les résultats prévus dans le cadre logique, dans les limites du budget alloué. Cependant, la mise en œuvre des activités et des actions a pris du retard et aucune économie significative de ressources financières n'a été identifiée, avec une économie finale de seulement 1,07% du budget net.</p> <p>L'assistance du CCI a permis d'obtenir des résultats importants dans les domaines de l'intégration du commerce, de la formulation et de la mise en œuvre des politiques, et du renforcement des capacités, dans les limites du budget et sans retard majeur. Seule une activité sur 54 n'a pas été mise en œuvre car elle n'était pas prévue au budget. Les économies réalisées dans le cadre du projet d'assistance du CCI ont été importantes, représentant 9,34 % du budget initialement prévu.</p>	4	2 (RD, E)
<p>Efficiencia des initiatives de catégorie 2</p> <p>Il est difficile d'évaluer l'efficacité des projets de catégorie 2, car leur mise en œuvre en est à un stade très précoce. En effet, les données qui peuvent être utilisées pour évaluer cette efficacité indiquent que les performances dans ce domaine ont été très faibles. En ce sens, l'un des projets n'a même pas été approuvé par le conseil d'administration du CIR, tandis que le projet approuvé est mis en œuvre avec un retard considérable. Toutefois, pour ce dernier, il pourrait y avoir des économies financières par rapport au budget de 1,5 million d'euros initialement prévu et à une phase de mise en œuvre plus courte que prévu, selon les informateurs clés.</p>	2	2 (RD, E)
<p>Efficiencia (utilisation du temps et de l'argent) des structures de gouvernance du CIR au niveau national</p>	3	2 (RD, E)
<p><u>UNMMO et PF</u></p> <p>Compte tenu du fait que les contreparties financières du gouvernement sont rarement payées et que la PF et l'UNMO du CIR ont rempli leur mandat sans dépasser le budget, malgré des retards mineurs, leur efficacité peut être qualifiée d'élevée. En général, les structures fonctionnent conformément à leur conception, mais elles ont besoin de plus d'aide financière et technique. Le pouvoir est trop concentré au sein du ministère du commerce. Le budget de la UNMO est faible et peu adapté aux prix réels du marché dans le GNB, ce qui entraîne une qualité inférieure à celle souhaitée. Elle doit négocier avec</p>		

	Score du résultat (1-5)	Score de la preuve (1-3)
<p>les fournisseurs pour qu'ils répondent à ses exigences de qualité au prix qu'elle peut payer. Afin de garantir l'efficacité, la UNMO suit un processus d'élimination progressive des candidatures/offres reçues. Elle a pris des mesures pour améliorer ses performances dans ce sens, en créant des tampons de temps pour anticiper les retards et en ayant des plans de secours. Elles ont augmenté leur capacité de négociation, mais la petite taille du marché limite ce qu'elles peuvent réaliser en termes d'efficacité.</p> <p><u>CDN</u></p> <p>Le CDN est passé d'une situation où il organisait des réunions trimestrielles et subventionnait la participation de ses membres à hauteur d'environ 90 dollars par session, à une situation où il n'a pas couvert ses frais de fonctionnement et a cessé de tenir des réunions. D'une part, étant donné que les fonctionnaires ne reçoivent que 45 dollars par jour pour les missions hors de la capitale, cette subvention était excessive. D'autre part, l'informateur clé de la FAO et du ministère de l'Agriculture a déclaré que les membres du CDN travaillaient de manière très efficace et coordonnée, en particulier ceux issus du secteur privé. Ainsi, la performance du CNS en termes d'efficacité peut être qualifiée de médiocre.</p> <p><u>FD</u></p> <p>Étant donné que, du moins récemment, le FD n'a pas joué son rôle et n'a mobilisé aucun financement pour les projets du CIR, son efficacité peut être qualifiée de médiocre. L'UE reconnaît qu'il existe des doublons dans les actions des partenaires techniques et financiers.</p>		
Mesure des activités dans les pays adaptés à COVID-19	2	2 (RD, E)
<p>COVID-19 a eu un impact négatif sur le fonctionnement de toutes les institutions publiques. L'UNMO du CIR était prête à remplir sa mission, mais les restrictions liées à la pandémie ont entravé sa capacité à atteindre ses objectifs. Par ailleurs, concernant le "Projet de développement de la pêche artisanale", l'ONUDI avait prévu une mission pour évaluer le coût et les autres aspects financiers du projet. Le verrouillage de la frontière, dû à la COVID-19, a empêché la mission de se dérouler, de sorte qu'elle a adopté une approche conservatrice pour le coût du projet.</p>		

1.5 Impact

	Score du résultat (1-5)	Score de la preuve (1-3)
Contribution du CIR au développement durable	3	2 (RD, E)
<p>Le CIR a eu un certain impact sur la promotion du développement durable en Guinée-Bissau. Dans ce sens, l'accent a été mis sur le renforcement des institutions et des mécanismes politiques. Bien que le commerce ne soit pas encore une priorité pour le pays, il a été intégré dans les stratégies de développement. De même, bien que la corruption rampante soit encore un fléau national, le CIR a créé des garde-fous contre elle et renforcé les capacités des fonctionnaires. Le CIR a également eu un impact positif dans les domaines de la création d'opportunités économiques, de l'autonomisation des femmes et de la promotion du commerce inclusif. 285 personnes, dont 179 femmes et 24 jeunes, ont reçu une formation dans des domaines liés à l'investissement et au commerce et 44, dont 33 femmes, ont reçu une formation sur les études de marché, les pratiques d'hygiène alimentaire, le marketing et d'autres sujets. Les entretiens avec les informateurs clés soulignent l'impact positif que ces activités de renforcement des capacités ont eu sur les parties prenantes du secteur privé et de la société civile. Par exemple, 20 MPME participant à une formation en gestion d'entreprise traitent et classent désormais la plupart des documents par voie électronique. Cependant, le contexte national, caractérisé par l'instabilité politique, un environnement commercial hostile et le peu de développement et d'adhésion du secteur privé, a entraîné un déficit de mise en œuvre qui est en grande partie responsable du faible impact généré par rapport au potentiel.</p>		
Contribution du CIR à l'intégration dans les systèmes commerciaux mondiaux et régionaux	4	2 (RD, E)
<p>Il a également eu un impact positif sur l'intégration de la Guinée-Bissau dans les systèmes commerciaux mondiaux et régionaux. Cela s'est fait essentiellement en éliminant les goulets d'étranglement dans la politique et la réglementation commerciales, en soutenant la participation du pays aux forums commerciaux régionaux et internationaux, et en fournissant une formation sur la chaîne de valeur au</p>		

	Score du résultat (1-5)	Score de la preuve (1-3)
secteur privé et à la société civile. Par exemple, le EDIC actualisée a identifié la nécessité d'étendre le guichet douanier unique pour les exportations de noix de cajou à d'autres secteurs et importations. Cette mesure a été mise en œuvre avec le soutien du CIR à l'UNMO. En effet, la valeur des exportations de marchandises a plus que doublé entre 2008-2009 et 2018-2019, selon la CNUCED (État de la dépendance à l'égard des produits de base, 2021). Cependant, le déficit de mise en œuvre est encore plus important dans ce domaine. Le seul projet de catégorie 2 qui a obtenu une approbation et un financement est encore au début de sa mise en œuvre, cette catégorie de projet étant le principal outil pour réaliser l'intégration dans le système commercial mondial et régional. Les exportations de marchandises se sont concentrées encore davantage entre 2008-2009 et 2018-2019, tout comme la dépendance du pays à l'égard des exportations de produits de base, principalement les noix de cajou, qui augmentent sa vulnérabilité aux chocs des prix internationaux, comme l'a prouvé la récente perturbation créée par la pandémie de COVID-19.		

1.6 Durabilité

	Score du résultat (1-5)	Score de la preuve (1-3)
Intégration des initiatives du CIR dans les priorités, activités, structures et processus gouvernementaux	4	3 (RD, E, E)
<p>Les structures et processus nationaux du CIR ont été intégrés dans une large mesure au gouvernement. Le personnel de la PF et de l'UNMO sont des fonctionnaires affectés au ministère du commerce et de l'industrie et il y a des représentants des agences gouvernementales concernées au CDN. Bien que le DF ne soit pas intégré au gouvernement, il est intégré au CSN qui est une institution dirigée par le gouvernement. Il est donc indirectement intégré aux structures gouvernementales, mais de nombreux informateurs clés le contestent. En ce qui concerne l'UNMO, 4 fonctionnaires du gouvernement font partie de l'UNMO, qui est hébergée par le ministère du Commerce. L'UNMO est incluse dans l'organigramme du ministère du Commerce, par le décret n° 2016-339 du Conseil des ministres de février 2017, où elle assume différentes fonctions et tâches comme la représentation du ministère dans les forums commerciaux, la participation à l'élaboration de son plan de travail et la coordination de plusieurs groupes de travail et comités liés au commerce. En outre, l'UNMO coordonne l'assistance technique pour le commerce. L'intégration a été largement promue grâce au projet de durabilité, mais le manque de ressources internes constitue un risque pour son bon fonctionnement à l'avenir.</p> <p>D'autres initiatives du CIR basées sur des projets ne sont pas aussi clairement intégrées dans les priorités et activités du gouvernement. En ce sens, alors que les activités de catégorie 1 liées à l'intégration du commerce, à la formulation et à la mise en œuvre des politiques et au renforcement des capacités ont été intégrées au ministère du commerce par l'intermédiaire de l'UNMO. Le plan de travail annuel 2021 actuel du ministère du commerce et de l'industrie comprend plusieurs activités qui trouvent leur origine dans les interventions du CIR. Beaucoup de ces activités proviennent de la matrice d'action de l'EDIC, comme l'approbation de la loi sur la concurrence, la formation des fonctionnaires concernés par le guichet unique des douanes ou le soutien à la transposition des directives de l'UEMOA dans le droit national, entre autres. Toutefois, la mise à jour de l'EDIC en tant que processus n'a pas été intégrée dans les priorités, les processus et les activités du ministère.</p> <p>Les projets de catégorie 2 sont au moins formellement intégrés au budget de l'État sous le patronage du ministère du Commerce, mais étant donné que leur mise en œuvre a à peine commencé, il est difficile d'en évaluer la réalité.</p>		
Appropriation des initiatives du CIR	2	2 (RD, E)
<p>Le budget de l'État pour 2021 comprenait des lignes budgétaires pour les projets du CIR qui sont en cours de mise en œuvre ou dans le pipeline. Le "Projet de développement de la pêche artisanale" compte avec une subvention d'environ 1,35 million de dollars, tandis que le "Projet de développement de la chaîne de valeur des tubercules et des racines" avec une autre d'environ 1,42 million de dollars. En outre, 9 000 dollars de ressources internes ont été budgétisés pour soutenir les initiatives et activités déjà consolidées du CIR. Tous ces fonds ont été alloués au ministère du commerce et de l'industrie. En outre, il convient de noter qu'aucun de ces projets/lignes n'a été inclus dans le budget de l'État pour 2020. D'autre part, le taux d'exécution des ressources internes allouées aux dépenses d'investissement était de 0% en 2019 et 2020. D'autre part, le personnel de l'UNMO et le PF ont déclaré que leurs salaires sont désormais payés par le ministère du Commerce et de l'Industrie. Le gouvernement respecte ses engagements concernant le paiement des salaires des fonctionnaires, le taux d'exécution des ressources internes ayant atteint 93,3% en 2019 et 83,6% en 2020. Selon les informateurs clés, le</p>		

	Score du résultat (1-5)	Score de la preuve (1-3)
gouvernement ne couvre pas les autres dépenses courantes liées au fonctionnement des structures nationales du CIR, comme l'unité nationale de coordination. L'informateur clé a souligné que l'instabilité politique a entravé le processus d'appropriation des initiatives du CIR par le gouvernement national. L'EDIC et sa matrice d'action ne sont pas largement appropriées par le gouvernement et les autres parties prenantes concernées. Cette situation se retrouve dans d'autres initiatives de catégorie 1.		
Poursuite des initiatives du CIR (et des résultats) après la fin du soutien du CIR	4	2 (RD, E)
<p>La continuité peut être garantie par une combinaison de ressources nationales et d'autres donateurs. Les informateurs clés ont fait valoir que les institutions qui conduiront cette phase de post-durabilité seront le ministère du Commerce, le ministère de la Pêche, le ministère des Finances, le ministère de l'Économie, la CEDEAO, l'UEMOA, la Chine ou l'UE.</p> <p>Le plan de travail annuel 2021 du ministère du commerce et de l'industrie comprend plusieurs activités qui ont leur origine dans les interventions du CIR. Beaucoup d'activités proviennent de la matrice d'action de l'EDIC actualisée, comme l'approbation de la loi sur la concurrence, la formation des fonctionnaires concernés par le guichet douanier unique, ou le soutien à la transposition des directives de l'UEMOA dans le droit national, entre autres. Cependant, la faisabilité du plan est discutable en termes financiers puisque son coût de mise en œuvre est estimé à environ 1,14 million de dollars alors que le budget du ministère du commerce est de 3,9 millions de dollars, dont seulement 9 000 dollars sont alloués aux initiatives de catégorie 1 du CIR.</p> <p>La NIU, bien que le personnel ait été intégré et occupe un poste au sein du ministère, agit toujours comme une unité. Plusieurs structures et processus sont encore en place, comme les différents comités créés par le CIR. Cependant, d'autres structures sont moins opérationnelles pour le moment, comme le DF, le CDN ou le comité commercial interministériel.</p> <p>Il est peu probable que la prochaine mise à jour de l'EDIC puisse être effectuée sans un soutien financier et technique extérieur, bien que le personnel de l'UNMO ait la capacité de superviser et d'organiser ce travail. Le PF du CIR pense que l'EDIC pourrait être mise à jour à l'avenir par le gouvernement et que ses processus et activités se poursuivront, mais pour cela, le gouvernement devrait l'inclure dans le budget de l'État. Il est peu probable que cela se produise étant donné le manque d'espace fiscal et le coût important de la réalisation d'une EDIC. Les autres activités de catégorie 1 (intégration du commerce, formulation et mise en œuvre des politiques, et renforcement des capacités) se poursuivront indépendamment du soutien des donateurs extérieurs, car il s'agit d'initiatives peu ou pas coûteuses que l'UNMO peut mener à bien seule avec le niveau de soutien financier actuellement fourni par le budget de l'État.</p> <p>Il est trop tôt pour savoir si l'une ou l'autre des initiatives de catégorie 2 se poursuivra lorsque le soutien du CIR prendra fin. L'idée de l'ONUDI est que le secteur privé prenne l'initiative de poursuivre le "Projet de développement de la pêche artisanale" s'il parvient à le rendre financièrement autonome.</p>		
Coordination (avec les autres agences gouvernementales, les donateurs, le secteur privé et la société civile)	4	3 (RD, E, E)
<p>La coordination entre l'UNMO - désormais intégrée au ministère du commerce -, les autres agences gouvernementales, le secteur privé et la société civile se poursuivra. Avec ou sans le CIR, le gouvernement continuera à assurer la liaison avec les donateurs, le secteur privé et la société civile sur les questions commerciales, puisque le GNB a signé l'accord de facilitation des échanges de l'OMC et la ZLECAf. Cependant, le gouvernement a encore besoin que le CIR soit au même niveau que les autres pays participant à ces accords.</p> <p>On ne sait pas encore très bien comment cette coordination se fera, car plusieurs structures pourraient servir à cet effet, comme le CDN, le comité commercial interministériel ou le forum de dialogue économique. Le problème n'est qu'aucune d'entre elles ne semble être opérationnelle pour le moment. En effet, cette coordination pourrait se poursuivre de manière plus informelle et non structurée.</p> <p>Le plus grand défi concerne la coordination avec les donateurs. La délégation de l'UE a fait valoir que le CDN devrait être réactivé pour assurer la continuité de la coordination entre les différents acteurs du commerce.</p>		

	Score du résultat (1-5)	Score de la preuve (1-3)
Contribution du CIR à la mobilisation des financements et de l'expertise	3	3 (RD, E, E)
<p>Le CIR a réussi à obtenir quelques financements d'autres partenaires techniques et financiers, mais très peu. Il s'agissait principalement de contributions en nature du PNUD pour soutenir l'UNMO en matière d'équipement et de matériel. La principale contribution dans ce domaine a été faite en termes d'expertise provenant à nouveau du PNUD, de l'ONUDI et, peut-être à l'avenir, de la FAO. L'assistance du CCI est la plus précieuse dans ce sens.</p> <p>Néanmoins, bien que l'assistance technique ait permis de tirer parti de l'expertise et ait permis au personnel local de développer ses compétences et ses connaissances, la continuité de cette expertise est limitée à la capacité du gouvernement de Guinée-Bissau à conserver le personnel qui a été exposé à ces expériences. Les informateurs clés ont souligné que la GNB a encore besoin de la contribution du CIR pour mobiliser des fonds et de l'expertise. Le gouvernement doit encore élaborer une stratégie de sortie en fonction de sa propre capacité financière et de priorités nationales claires. En effet, bien que le gouvernement ait une stratégie commerciale, il ne dispose pas de suffisamment de ressources pour couvrir les coûts opérationnels de toutes les initiatives du CIR. Il existe un risque de rotation du personnel à l'UNMO.</p>		
Mesure dans laquelle les résultats obtenus ne sont pas remis en cause par COVID-19	2	2 (RD, E)
<p>Aucun informateur clé n'a manifesté d'inquiétude quant à l'effet négatif de la COVID-19 sur la durabilité des résultats obtenus par le CIR. Bien que la COVID-19 ait entravé la mise en œuvre des projets du CIR et annulé certains des résultats positifs obtenus, comme la diminution de la valeur des exportations de noix de cajou, son effet est temporaire et les progrès seront récupérés lorsque la pandémie s'estompera. Tous les informateurs clés ont souligné la contribution du CIR à la réduction durable de la pauvreté et à l'amélioration des moyens de subsistance des bénéficiaires ciblés. Par exemple, le secteur privé a fait valoir que les améliorations apportées aux chaînes de valeur et le soutien à la diversification des cultures encouragé par le CIR ont conduit à une augmentation des niveaux de production. La formation dispensée a accru l'employabilité de la main-d'œuvre, contribuant ainsi à la réduction de la pauvreté et à la création d'emplois. Le PF a déclaré que si le projet de développement de la pêche traditionnelle était bien exécuté, il permettrait d'assurer l'autosuffisance alimentaire et les différents agents de la chaîne de valeur verraient leurs conditions de vie s'améliorer, y compris les commerçantes.</p>		

5. Conclusions et apprentissages

- Pertinence** : Le CIR est très pertinent pour le GNB. Il est aligné sur les priorités et les besoins nationaux grâce à l'intégration de l'EDIC et de sa matrice d'action dans les plans de développement nationaux, comme Terra Ranka, et les stratégies et plans sectoriels, comme le PEDP et le PNIA. Bien que l'alignement sur le nouveau plan de développement national actuellement en place, Hora Tchiga, n'ait pas encore eu lieu, cela devrait se faire lors de la prochaine mise à jour de l'EDIC. Le CIR est aligné sur les priorités et les besoins du secteur privé et de la société civile à travers l'EDIC, pour laquelle ils ont été inclus dans les processus consultatifs. Le projet de développement de la pêche artisanale est typique de l'adaptation progressive des projets nationaux du CIR aux priorités émergentes du programme, y compris les dimensions de genre et d'environnement, une approche de la chaîne de valeur et une orientation régionale. D'autre part, le COVID-19 a partiellement remis en question la capacité du CIR dans le GNB à s'adapter à un contexte mondial en mutation. En ce sens, de nombreuses activités du projet de durabilité de l'UNMO ont été suspendues au début de la pandémie et n'ont pu être achevées avant l'expiration des protocoles d'accord.
- Cohérence** : les interventions et les résultats du CIR sont généralement bien alignés sur la théorie du changement et le cadre logique du CIR. Bien qu'il existe des complémentarités et des synergies entre les trois modalités de mise en œuvre du CIR dans le GNB, leur effet combiné ne permet pas d'atteindre 100 % des objectifs fixés.

D'autre part, il existe de fortes complémentarités et synergies avec les initiatives hors CIR malgré l'instabilité politique et le manque de leadership du gouvernement. Occasionnellement, il y a eu des duplications de résultats par les partenaires techniques et financiers.

- **Efficacité** : Les projets de catégorie 1 ont présenté des degrés élevés d'efficacité, en partie grâce aux bons résultats obtenus par l'assistance de l'EDIC actualisée et du CCI. Le renforcement des capacités, la participation aux forums commerciaux internationaux, l'intégration accrue du commerce et une connaissance plus approfondie des questions liées au commerce sont les domaines dans lesquels les projets de catégorie 1 du CIR ont été les plus efficaces. En revanche, la diffusion d'informations, la réforme des politiques et la contribution aux objectifs régionaux sont les domaines où ils ont été moins efficaces. En ce qui concerne les différentes structures, le SE du CIR et le GFAS ont été très efficaces dans l'exécution de leur mandat, tandis que le FD a été beaucoup moins efficace. Le FD (l'UE) n'a pas mobilisé de fonds pour les projets du CIR et n'a pas rempli son rôle de coordinateur des donateurs, étant donné que le poste de FD est vacant depuis septembre 2020. Les UNMO/PF ont obtenu de bons résultats en moyenne, et leurs contraintes financières et de capacité doivent être prises en compte.
- **Efficience** : Les projets de catégorie 1 se sont achevés avec des économies financières de 1,07 % par rapport au budget net initial et ont fourni tous les résultats établis dans le cadre logique du CIR, malgré certains retards dans l'exécution et l'absence de mise en œuvre des activités. Au cours de l'assistance CCI, l'UNMO a mis en œuvre 46 des 57 activités prévues dans son plan de travail et a laissé les 10 activités restantes à un stade avancé de réalisation. Au fil du temps, la UNMO/le FP ont pris des mesures pour accroître leur efficacité, car ils n'ont pas dépassé leur budget et n'ont pas signalé de retards importants. L'efficacité du CDN, en revanche, a progressivement diminué et est actuellement hors service.
- **Durabilité** : Le CIR a atteint un bon niveau de viabilité dans le GNB et la pandémie de COVID-19 n'a pas sapé ses réalisations. Cependant, il existe une hétérogénéité en termes de durabilité atteinte parmi les différentes contreparties du CIR. L'UNMO/PF a été intégrée au ministère du commerce, ainsi que de nombreuses initiatives de catégorie 1 qui sont intégrées dans leurs plans de travail. Cependant, l'instabilité politique et le manque de ressources financières ont sapé la capacité du gouvernement à se les approprier, ce qui fait peser un risque sur leur continuité. En effet, l'EDIC a été mal intégrée dans les processus gouvernementaux en raison de son coût élevé, et des doutes planent sur son appropriation et sa continuité, qui ont peu de chances de persévérer sans le soutien des donateurs. Le CDN était une institution dirigée par le gouvernement, mais il n'est plus opérationnel en raison d'un manque de financement, ce qui suggère un manque d'appropriation de la part du gouvernement. Le FD n'a jamais été directement intégré au gouvernement, et il est affecté par les mêmes problèmes d'appropriation et de continuité que le CDN. Enfin, le gouvernement a intégré dans ses priorités la coordination des questions commerciales entre les agences publiques, les donateurs, le secteur privé et la société civile. La coordination se poursuivra probablement malgré la fin du soutien du CIR, même si des doutes subsistent quant aux mécanismes qui seront utilisés.
- **Impact** : le CIR a eu des effets positifs en Guinée-Bissau. Il a contribué à mettre le pays sur la voie du développement durable en renforçant les institutions et les mécanismes politiques, en créant des opportunités économiques, en autonomisant les femmes et en promouvant un commerce inclusif. Toutefois, la corruption est encore très répandue, et le commerce n'est ni une priorité nationale ni considéré comme essentiel pour le développement du pays. Le CIR a également contribué à l'intégration du pays dans les systèmes commerciaux mondiaux et régionaux en éliminant les goulets d'étranglement dans la politique et la réglementation commerciales, en soutenant sa participation aux

forums commerciaux régionaux et internationaux et en fournissant une formation sur les chaînes de valeur au secteur privé et à la société civile.

6. Fiche d'évaluation de la VFM

	Score	Histoire
1. Processus visant à garantir l'optimisation des ressources (processus Vfm)	3	<p>Processus complexes et non homogènes entre les unités de mise en œuvre. Aucun rapport sur les processus ou les indicateurs de gestion de la valeur ajoutée.</p> <p>Les processus visant à garantir la gestion des finances publiques reposent sur la réglementation et les lois du gouvernement du GNB, qui sont alignées sur celles de l'UEMOA, complétées par le cadre de passation des marchés du CIR. D'autres MIE suivent leurs propres règlements et procédures, comme l'ONUDI et le PNUD. Aucun rapport n'a été trouvé comprenant des indicateurs ou des explications sur la manière dont la gestion des flux de trésorerie est assurée.</p>
2. Approche de la passation de marchés, sélection des PEMO et maîtrise des coûts (économie)	3	<p>L'UNMO a adopté des tactiques de négociation pour s'assurer que les fournisseurs respectent les normes de qualité dans le cadre d'un budget restreint. Cependant, la façon dont le PNUD et l'ONUDI ont été sélectionnés comme MIE n'est pas claire.</p> <p>Le budget de l'UNMO est faible et peu adapté aux prix réels du marché dans le GNB, ce qui entraîne une qualité inférieure à celle souhaitée. Elle doit négocier avec les fournisseurs pour s'assurer que ceux-ci répondent à ses exigences de qualité pour le prix qu'elle peut payer. Dans un souci d'efficacité, l'UNMO suit un processus d'élimination progressive des candidatures/offres reçues.</p> <p>En ce qui concerne les PEMO, outre le ministère, il y a le PNUD et l'ONUDI. Le PNUD a été choisi pour réaliser l'EDIC et l'ONUDI pour le projet de pêche. Cependant, les protocoles d'accord n'indiquent pas clairement comment ces PEMO ont été sélectionnés.</p>
3. Utilisation efficace des ressources par les interventions du CIR, notamment en réduisant au minimum les doubles emplois et en maximisant les synergies (efficacité)	3	<p>Bien que tous les projets aient été réalisés dans les limites du budget, en mettant en œuvre la quasi-totalité des activités prévues, et en faisant même état d'économies dans certains cas, les synergies n'ont pas été maximisées et la coordination a été insuffisante.</p> <p>Les projets de catégorie 1 ont atteint l'objectif d'amélioration de l'environnement commercial et ont fourni tous les résultats prévus dans le cadre logique du CIR, dans les limites du budget alloué. Cependant, la mise en œuvre des activités et des actions a pris du retard et aucune économie significative en termes de ressources financières n'a été identifiée, seulement 1,07% du budget net.</p> <p>Le facilitateur des donateurs a mal rempli son mandat et ne s'est pas engagé avec les autres institutions du CIR dans le GNB. Le personnel de la délégation de l'UE a déclaré qu'il n'avait pas joué son rôle de coordinateur des donateurs parce que l'UNMO ne soutenait pas cette tâche et que le gouvernement n'a pas fait preuve de leadership en convoquant les partenaires techniques et financiers. Ils ont</p>

	Score	Histoire
		également signalé des doublons dans les interventions des partenaires techniques et financiers dans le GNB, mais pas exclusivement dans le cadre des interventions du CIR.
4. Durabilité des activités du CIR (efficacité)	4	<p>Bonne initiative de l'ONUDI pour suggérer que le secteur privé prenne le relais. En ce qui concerne la fourniture de biens publics encouragée par le CIR, le gouvernement a intégré les structures nationales du CIR et couvert leurs dépenses opérationnelles par le budget général, du moins partiellement. En outre, l'UNMO a appris à remplir sa mission malgré les restrictions financières.</p> <p>Bien que l'UNMO soit intégrée au ministère, lorsque le financement du CIR prendra fin, il n'est pas certain que le personnel dont les capacités ont été renforcées grâce au CIR restera en place.</p> <p>L'ONUDI a souligné sa patience et son soutien pour obtenir l'approbation du projet de développement de la pêche artisanale. Une fois le financement du CIR terminé, l'ONUDI a recommandé que le secteur privé reprenne le projet afin qu'il devienne financièrement autonome et que des impacts à long terme puissent être atteints.</p>
5. Examen des dispositions en matière de leadership, de gestion et de gouvernance au niveau national pour assurer la mise en œuvre de la VfM (processus de VfM)	2	<p>Il y a eu des changements de direction, notamment l'absence du FD. Cela a entravé la capacité à respecter les critères de rentabilité. Bien que l'UNMO soit bien intégrée au ministère du commerce, des défis subsistent (voir ci-dessous).</p> <p>L'UNMO et le PF du CIR ont été intégrés au ministère du Commerce, de même que de nombreuses initiatives de catégorie 1 qui font partie de leurs plans de travail. Cependant, l'instabilité politique et le manque de ressources financières ont sapé la capacité du gouvernement à se les approprier.</p> <p>Le personnel de l'UE interrogé dans le cadre de l'étude de cas connaissait très peu le CIR et a reconnu qu'il ne l'intéressait pas. La rotation constante de la personne agissant en tant que facilitateur des donateurs, un rôle qui est vacant depuis septembre 2020, a miné l'efficacité de l'institution. Néanmoins, il convient de noter que le FD est intégré au CDN.</p>
6. Stratégies et mesures adoptées pour améliorer la prestation et atténuer les risques (efficacité)	4	<p>La flexibilité et l'adaptabilité ont été bonnes.</p> <p>Il y a eu plusieurs adaptations des Protocoles d'accords, notamment dans le cadre du projet de soutien aux ANMO (phases 1 et 2). Les modifications du PE, approuvées par le SE et le GFAS, ont permis des révisions du plan de travail et du budget. Au total, il y a eu 6 modifications de protocole d'accord entre mai 2012 et mai 2017.</p> <p>En ce qui concerne le projet de pêche artisanale (phase 2, catégorie 2), le SE et le GFAS ont recommandé qu'un plan de gestion des risques soit préparé pour mars 2021, mais ce plan est toujours en attente.</p>
7. Équité de la conception et de l'exécution des programmes (équité)	3	<p>Les groupes de femmes et de jeunes ont été indirectement consultés pour la conception des interventions du CIR, principalement par l'intermédiaire de leurs représentants dans le secteur privé et les associations de la société civile. Ces associations ont été consultées pendant l'EDIC et incluses dans le CDN. En outre, elles ont directement bénéficié des interventions du CIR.</p>

	Score	Histoire
		<p>Dans le projet de pêche de catégorie 2, l'accent est mis sur le soutien aux opérateurs féminins et sur les indicateurs ventilés par sexe. Les femmes ont été responsabilisées grâce à la formation, par exemple, 285 personnes, dont 179 femmes et 24 jeunes, ont reçu une formation dans des domaines liés aux investissements et au commerce. Toutefois, il convient de noter que, bien que des données ventilées par sexe et par jeunesse soient disponibles et que leurs intérêts soient étudiés, ils n'ont pas été directement consultés pour contribuer à la conception de base des projets.</p>

Laos

Étude de cas approfondie par pays

1. Synthèse par pays

date de début de l'aide du CIR	2010
Budget global	\$6,523,651
Participation aux phases du CIR	Phases 1 et Phase 2
Contexte	PMA, pays enclavé, FCAS
Principaux intervenants	<ul style="list-style-type: none"> • Ministère de l'Industrie et du Commerce (MOIC) : <ul style="list-style-type: none"> ○ Département de la planification et de la coopération (DPC) ○ Département de l'Industrie et de l'Artisanat (DIH) ○ Département des normes et de la métrologie (DSM) • Chambre nationale de commerce et d'industrie du Laos (LNCCI) • Chambre de commerce et d'industrie d'Oudomxay (OCCI) • Chambre de commerce et d'industrie de Phongsaly (PCCI) • Entreprises du secteur privé (Ock Pop Tok) • Délégation de l'UE • ONUDI • Banque Mondiale
Objectifs et résultats clés et lien avec les résultats et les produits de la théorie du changement du CIR	<p>Objectifs:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Améliorer et soutenir la capacité des institutions liées au commerce (en particulier le ministère de l'Industrie, de la recherche et de l'innovation) à formuler et à mettre en œuvre des politiques commerciales et à coordonner l'aide pour le commerce. ○ Renforcer l'infrastructure nationale de qualité et les statistiques industrielles de la RDP lao afin d'améliorer la compétitivité globale des produits, services et entreprises laotien. ○ Soutien ciblé à l'artisanat et à certaines entreprises agroalimentaires de la RDP lao afin d'accroître la productivité et la compétitivité et d'améliorer l'environnement commercial local, en renforçant l'autonomie des femmes et des petites entreprises <p>Alignement sur les TdC :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Résultat 1 : amélioration de l'environnement commercial propice à une croissance inclusive et durable - Produit 1. Amélioration des cadres politiques et réglementaires fondés sur des données probantes pour le commerce et l'investissement : <ul style="list-style-type: none"> ○ Mise à jour de l'étude diagnostique sur l'intégration du commerce (EDIC) (actualisée) 2012 et 2021 ○ Soutien aux dispositions nationales de mise en œuvre (ANMO) ○ Projet de soutien à l'intégration du commerce ○ Promotion de la compétitivité des exportations (ECL) et soutien à la durabilité (SSP) du dialogue public-privé dans le nord de la RDP Lao - Produit 2. Renforcement de la coordination institutionnelle pour le développement du commerce et des investissements : <ul style="list-style-type: none"> ○ Soutien des ANMO ○ Projet de soutien à l'intégration du commerce ○ Projet ECL et SSP

	<ul style="list-style-type: none"> - <u>Produit 3.</u> Renforcement des capacités de formulation et de mise en œuvre des politiques <ul style="list-style-type: none"> o Soutien des ANMO o Projet de soutien à l'intégration du commerce o Projet ECL et SSP • Résultat 2 : augmentation des exportations et accès aux marchés internationaux - <u>Produit 1.</u> Improved participation of EIF countries in strategic value chains for increased connectivity to markets <ul style="list-style-type: none"> o Projet ECL et SSP o Renforcement de l'infrastructure nationale de qualité (SNQI) et des statistiques industrielles (SI) - <u>Produit 2.</u> Improved technology use in production and services in selected value chains <ul style="list-style-type: none"> o Projet ECL et SSP o SNQI and IS - <u>Produit 3.</u> Support to EIF countries to leverage additional investments for productive capacity <ul style="list-style-type: none"> o EDIC actualisée 2012 et 2021 o Soutien des ANMO o Projet de soutien à l'intégration du commerce
Projets nationaux	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Projets réalisés</u> <ul style="list-style-type: none"> - DTISU 2012 (2011-13 ; catégorie 1 ; phase 1) - Soutien à la NIA (2010-16 ; catégorie 1 ; phase 1) - Projet de soutien à l'intégration du commerce (2015-16 ; catégorie 1 ; phase 1) - SNQI et IS (2013-18 ; catégorie 2 ; phase 1) • <u>Projets en cours de réalisation</u> <ul style="list-style-type: none"> - EDIC actualisée 2021 (2020-21 ; catégorie 1 ; phase 2) - Projet ECL et SSP (2019-22 ; catégorie 1 et 2 ; phase 2)
Projets régionaux	

2. Contexte

- La RDP du Laos est le seul pays enclavé de l'ANASE. Il a des frontières communes avec le Myanmar, la Thaïlande, le Vietnam, le Cambodge et la Chine.
- Une croissance économique régulière au cours des vingt dernières années, tirée par l'exploitation minière à grande échelle et l'hydroélectricité, mais l'économie ralentit depuis 2015.
- Le pays s'est appuyé sur un modèle de croissance étroit, basé sur l'extraction des ressources naturelles. Si cette orientation politique a permis une croissance économique soutenue, elle a moins bien réussi à favoriser la création d'emplois et a conduit à l'accumulation d'une importante dette publique extérieure.
- Ces dernières années, les performances du pays n'ont que très peu évolué en termes de temps, de coût des affaires et de commerce.
- La RDP lao doit faire progresser la transformation structurelle et la diversification des exportations pour une croissance plus élevée et plus inclusive. Le nouveau gouvernement (2021) a pour priorité de favoriser une croissance de qualité et de réduire la dépendance à l'égard du secteur des ressources naturelles.
- À la suite de la pandémie de COVID-19, la croissance économique a diminué pour atteindre un taux estimé à 0,4 % en 2020, soit le niveau le plus bas depuis trois décennies. Le secteur des services, notamment les voyages et le tourisme, a été durement touché par les mesures de confinement, tandis que les envois de fonds ont également diminué de manière substantielle. Le taux de chômage est passé à plus de 23 %, contre 16 % à la fin de 2019. La dette extérieure publique a augmenté pour atteindre 65 % du PIB en 2020, contre 59 % en 2019.

3. Approches et méthodes

Date à laquelle l'étude de cas a été réalisée	Du juin au septembre 2021
Entrées	Documents, entretiens, enquête et base de données des résultats du CIR
Méthodes utilisées (examen des données et des documents)	<ul style="list-style-type: none"> Examen de plus de 20 documents (documents de programme et rapports techniques du CIR, EDIC, documents de politique et de stratégie, évaluations, comptes rendus de réunions, etc.) -Examen de deux réponses à l'enquête électronique (coordonnateur de l'Unité nationale de coordination ; directeur général du CIR). 14 entretiens ; 18 informateurs (8 femmes) ont été interrogés : 9 des ministères et agences gouvernementales ; 5 du secteur privé ; 2 donateurs ; 1 SE du CIR. Entretiens allant de 30 minutes à 1,5 heure. Toutes ont été réalisées virtuellement (Zoom et Teams). Utilisation du tableau de bord VfM pour résumer.
Limitations	<ul style="list-style-type: none"> Données quantitatives et qualitatives limitées rapportées dans les rapports d'avancement du projet et dans la base de données des résultats du CIR. La collecte des données a été retardée car l'unité nationale de coordination avait d'autres engagements professionnels très importants jusqu'à la fin juillet.

4. Constatations

1.1 Pertinence

	Score du résultat (1-5)	Score de la preuve (1-3)
Alignement sur les priorités et les besoins nationaux	5	3 (RD, E, E)
<p>Le programme et les projets du CIR sont bien alignés sur les besoins du pays, notamment les 7e et 8e NSEDP, ainsi que les politiques et stratégies sectorielles liées au commerce et pertinentes (par exemple, la feuille de route pour la facilitation des échanges 2017-22 ; le plan de développement des PME ; la stratégie de développement agricole 2016-20 ; la stratégie de développement touristique 2006-20).</p> <p>L'EDIC actualisée 2012³ s'alignait bien sur les priorités nationales de l'époque. Le document est aujourd'hui dépassé compte tenu des développements émergents et évolutifs du commerce et des effets de la COVID-19. Sa pertinence s'est donc affaiblie avec le temps et il est en cours de mise à jour. Sa couverture a été jugée trop large (plus de 100 propositions) et la mise à jour actuelle (EDIC actualisée 2021) aura une portée plus étroite et sera plus ciblée.</p>		
Alignement sur les besoins du secteur privé et de la société civile	4	3 (RD, E, E)
<p>Le programme et les projets du CIR sont bien alignés sur les besoins du secteur privé, y compris au niveau provincial, mais le sont moins avec la société civile. L'engagement avec la société civile est très faible, en grande partie parce que les organisations de la société civile sont relativement peu développées en RDP du Lao.</p>		
Adaptation aux priorités émergentes du CIR	4	3 (RD, E, E)
<p>Le programme du CIR en RDP du Lao couvre un grand nombre des domaines qui sont apparus comme des priorités pour le CIR (mondial) ces dernières années, notamment les chaînes de valeur régionales et mondiales, l'égalité des sexes et l'environnement (par exemple, le projet de compétitivité des exportations (ECL)).</p>		

³EDIC actualisée 2012 = Feuille de route Commerce et PSD = feuille de route. Ce rapport utilise ces termes de manière interchangeable.

	Score du résultat (1-5)	Score de la preuve (1-3)
Adaptation à l'évolution du contexte mondial, y compris la COVID-19	4	2 (RD, E)
Le SE du CIR est considéré comme flexible et ouvert à la reprogrammation et aux révisions budgétaires ainsi qu'aux extensions sans frais (si nécessaire et adéquatement justifié), en particulier en réponse à des questions émergentes telles que COVID-19.		
EDIC		
Nouvelles politiques introduites, ou politiques nationales existantes modifiées, à la suite des propositions politiques de l'EDIC actualisée	3	2 (RD, E)
<p>Il n'est pas possible d'affirmer que les politiques ont changé en conséquence directe de l'EDIC actualisée. Le lien n'est généralement pas direct. Par exemple, les programmes et les projets qui s'alignent sur l'EDIC, y compris les projets de catégorie 2 (SNQI), ont contribué à la réforme des politiques (y compris celles recommandées dans l'EDIC MA), mais les réformes n'ont pas été le résultat direct de l'EDIC actualisée. Le principal objectif de l'EDIC actualisée était de produire une feuille de route pour mobiliser des ressources et fournir une assistance technique, et un grand nombre de politiques, de lois et de règlements ont été modifiés grâce aux contributions de ces projets et programmes d'aide au commerce, et non directement grâce à l'EDIC actualisée. Par exemple, les projets et programmes d'aide pour le commerce ont:</p> <ul style="list-style-type: none"> • soutenu une évaluation réglementaire sur les ARM (accords de reconnaissance mutuelle) dans le cadre des engagements de l'ANASE, ainsi que d'autres évaluations réglementaires (télécommunications et assurances) grâce au soutien du Fonds pour le commerce et le développement (FCD II). • fourni une assistance technique ciblée pour élaborer les lois et règlements manquants (par exemple, douanes, télécommunications, SPS) et soutenir la mise en œuvre des règlements (par exemple, assurances et SPS [sécurité alimentaire, bétail]), notamment par le biais d'un soutien de catégorie 2. 		
Le renforcement des capacités du secteur public a permis d'élaborer des politiques/plans d'action commerciaux futurs en utilisant les ressources locales	3	2 (RD, E)
<i>Voir d'autres sections</i>		
Mesure dans laquelle les projets du CIR reflètent les besoins et les priorités de l'EDIC et de la matrice d'action	5	3 (RD, E, E)
Les projets du CIR et d'autres projets et programmes de l'aide au commerce sont très bien alignés sur l'EDIC actualisée 2012. L'un des principaux objectifs de l'EDIC actualisée 2012 était de l'utiliser comme cadre pour mobiliser les ressources de l'aide au commerce et pour que les projets s'alignent sur les recommandations et les domaines d'intervention proposés.		
Inclusivité des processus consultatifs de l'EDIC	4	3 (RD, E, E)
<p>Une équipe de projet a été mise en place pour gérer le processus de l'EDIC actualisée 2012, composée de représentants du gouvernement (y compris de l'Unité nationale de mise en œuvre), du SE du CIR, du secteur privé (LNCCI), des partenaires de développement et des auteurs principaux internationaux et nationaux de l'EDIC. L'EDIC 2012 a permis d'impliquer les parties prenantes nationales dans la définition du champ d'application de l'EDIC et de recueillir des informations et des commentaires sur la note conceptuelle, les documents de référence et l'EDIC actualisée. Les chefs de file de l'industrie nationale (tourisme, textiles et artisanat) ont contribué aux rapports sectoriels qui ont alimenté l'EDIC. La note conceptuelle et le projet d'EDIC actualisée 2012 ont été examinés par le Groupe de travail sur le commerce et le secteur privé (TPSWG) (composé des ministères concernés, du secteur privé et des partenaires du développement). En outre, des ateliers nationaux ont été organisés avec le gouvernement, le secteur privé et les partenaires de développement pour discuter et commenter le projet. Des consultations régionales ont également eu lieu, impliquant des représentants du gouvernement et des entreprises. L'atelier de validation a impliqué plus de 150 parties prenantes du gouvernement, du secteur privé et des partenaires de développement. La participation de la société civile a été très faible, ce qui s'explique en grande partie par le fait que la société civile était (et est toujours) relativement peu développée en RDP du Laos. Il a été difficile de trouver des représentants</p>		

	Score du résultat (1-5)	Score de la preuve (1-3)
de la société civile, à l'exception des ONGI (par exemple, le WWF), et on s'est appuyé sur les associations industrielles individuelles et les chambres de commerce (nationales et provinciales).		

1.2 Cohérence

	Score du résultat (1-5)	Score de la preuve (1-3)
Alignement sur la théorie du changement/le cadre logique du CIR	5	3 (RD)
Les cadres logiques des projets sont alignés sur les chaînes de résultats et le cadre logique du programme. Les projets de catégorie 1 et 2 sont très bien alignés sur les domaines de résultats (tous les effets et les produits).		
Pertinence des modalités de mise en œuvre du CIR	5	3
La coordination générale de l'aide au commerce au niveau du dialogue politique et de l'intervention est très bonne et l'unité nationale d'exécution, la structure de gouvernance et l'EDIC 2012 ont permis d'obtenir des complémentarités entre les projets (CIR et hors CIR), notamment entre le CIR et le FCD. L'EDIC actualisée 2012 est utilisée comme point de référence pour tous les projets de l'aide au commerce. Le UNMO est le point d'entrée pour la formulation de tous les projets d'APC et a permis d'identifier les domaines nécessitant un soutien, encourageant ainsi les complémentarités entre les projets. En outre, la structure de gouvernance soutenue par le CIR a permis de favoriser la coordination et de faciliter les complémentarités.		
Coordination avec d'autres initiatives pertinentes	5	3 (RD, E)
La coordination générale de l'aide au commerce au niveau du dialogue politique et de l'intervention est très bonne et l'unité nationale d'exécution, la structure de gouvernance et l'EDIC 2012 ont permis d'obtenir des complémentarités entre les projets (CIR et hors CIR), en particulier entre le CIR et le FCD. L'EDIC actualisée 2012 est utilisée comme point de référence pour tous les projets de l'APC. L'UNMO est le point d'entrée pour la formulation de tous les projets d'APC et a permis d'identifier les domaines nécessitant un soutien, encourageant ainsi les complémentarités entre les projets. En outre, la structure de gouvernance soutenue par le CIR a permis de favoriser la coordination et de faciliter les complémentarités.		

1.3 Efficacité

	Score du résultat (1-5)	Score de la preuve (1-3)
EDIC		
Contribution de l'EDIC aux résultats du CIR:	a) 5	a) 3
a) l'accroissement des connaissances	b) 5	b) 3
b) l'intégration accrue du commerce	c) 3	c) 3
c) les interventions prioritaires	d) 5	d) 3
d) plan de programmation	e) 5	e) 3
e) programmes/projets spécifiques alignés sur l'EDIC/MA		RD, E, E
<ol style="list-style-type: none"> 1. Contribution majeure à la définition des priorités de développement en matière de commerce et de DSP, notamment : <ol style="list-style-type: none"> I. Première évaluation analytique de l'impact possible de la graduation des PMA - a fourni une évaluation très utile sur la façon de minimiser l'impact ainsi que des recommandations sur ce que la RDP du Laos devrait faire pour se préparer à la graduation ; II. Reconnaissance et élévation de la facilitation des échanges et de la compétitivité dans l'agenda du développement ; III. Mise en évidence de la nécessité de diversifier la dépendance à l'égard des ressources et de la manière d'accroître la compétitivité des secteurs non axés sur l'exportation de ressources, notamment l'agroalimentaire, le tourisme, les textiles, l'artisanat, la confection et les industries de transformation du bois ; 		

	Score du résultat (1-5)	Score de la preuve (1-3)
<p>IV. étudier comment améliorer l'inclusivité de la croissance économique, y compris la réduction de la pauvreté, en améliorant la compétitivité et l'inclusivité des secteurs non liés aux ressources (les taux de croissance de 2011/12 sont parmi les plus élevés de la région, mais l'impact sur la pauvreté est plus faible que dans d'autres pays).</p> <p>2. L'EDIC actualisée 2012 a été produite après le 7e NSEDP 2011-2015. L'EDIC actualisée 2012 est étroitement liée au processus de planification du NSEDP. Plutôt que d'apporter une contribution au NSEDP, l'EDIC 2012 sert de feuille de route pour rendre opérationnels les éléments du NSEDP relatifs au commerce et au secteur privé et pour atteindre les objectifs du NSEDP, agissant essentiellement comme une stratégie et une feuille de route pour le développement du commerce et du secteur privé (PSD) dans le NSEDP. Les réunions consultatives sur l'EDIC ont été coprésidées par le MOIC et le MPI (ministère de la planification et de l'investissement qui a dirigé l'élaboration du NSEDP), ce qui a contribué à une meilleure intégration du commerce dans le programme de développement national.</p> <p>3. L'EDIC 2012 relie divers secteurs, départements gouvernementaux et stratégies et plans d'action disparates au sein d'un cadre commun, auquel est associé un cadre de résultats (avec des piliers, des résultats et des indicateurs, et des interventions). L'EDIC actualisée 2012 a couvert un large éventail de résultats et d'interventions, mais n'a pas établi de priorités entre les interventions. Les domaines couverts ont été jugés trop vastes et la prochaine EDIC actualisée 2021 vise à rationaliser le nombre de domaines couverts, en se concentrant sur les domaines prioritaires.</p> <p>4. L'EDIC actualisée 2012 comprend un plan de programmation détaillé des domaines d'intervention proposés et inclut une cartographie des projets et programmes d'aide au commerce existants par rapport à ces domaines d'intervention.</p> <p>5. Avant l'EDIC actualisée, il y avait 8 projets d'aide au commerce (environ 19 millions de dollars). L'EDIC 2012 a contribué à la deuxième phase du FCD II, un fonds fiduciaire multi-donateurs (par exemple, l'UE, l'Australie, l'Allemagne, la BM, l'Irlande, USAID), qui a été mis en place immédiatement après l'EDIC (début 2013), augmentant le financement de la première phase de 7 millions de dollars à 16 millions de dollars pour soutenir les domaines prioritaires de l'EDIC. Avec la structure de coordination et de gouvernance de l'aide au commerce, l'EDIC a largement contribué à la mobilisation des ressources et à la formulation des projets et programmes d'aide au commerce, renforçant ainsi la confiance des partenaires du développement. De nombreux projets et programmes d'aide au commerce en cours se concentrent sur la facilitation des échanges et l'amélioration de la compétitivité des PME, ce qui peut être attribué aux priorités de l'EDIC 2012 ainsi qu'à la ratification du TFA (la RDP du Laos a été le deuxième PMA à ratifier le TFA).</p>		
Degré de mise en œuvre de la MA	3	2 (RD, E)
<p>La mise en œuvre de l'EDIC actualisée 2012 se poursuit "jusqu'à ce jour". Dans le cadre de l'actuelle EDIC actualisée 2021, l'UNMO et les consultants tentent d'évaluer l'étendue de la mise en œuvre de l'EDIC actualisée 2012, mais l'évaluation n'est pas encore terminée, en partie parce qu'ils n'avaient pas mis en place un système de suivi robuste pour suivre la mise en œuvre par rapport à l'EDIC actualisée, en grande partie parce que l'EDIC actualisée 2012 était trop étendue et trop large pour être couverte par l'UNI. Cependant, toute l'aide au commerce doit s'aligner sur la feuille de route et l'état d'avancement de tous les projets d'aide au commerce est contrôlé par des comités d'examen des projets semestriels et annuels. Bien que le suivi de la mise en œuvre ait lieu au niveau des projets, une évaluation globale systématique regroupant et rendant compte des résultats par rapport à la feuille de route n'a pas encore été réalisée. Néanmoins, l'UNI estime qu'au moins 70 % de toutes les interventions ont été mises en œuvre. L'absence d'un système solide de suivi de la mise en œuvre est un facteur important des faiblesses que l'UNMO reconnaît et admet devoir améliorer à l'avenir (c'est-à-dire comment suivre et consolider les résultats de tous les projets/programmes), sur laquelle elle se concentre actuellement dans le cadre de l'EDIC actualisée 2021.</p>		
Mise à jour de la MA depuis sa première production	5	3 (RD, E)
<p>L'EDIC actualisée 2012 est dépassée compte tenu du contexte actuel de la RDP du Lao et fait l'objet d'une mise à jour. Le processus de mise à jour a commencé en 2011 et le projet est prévu pour fin août 2021, avec la première réunion de consultation pour discuter du projet initial prévue en septembre par le TPSWG (partenaires de développement, gouvernement, secteur privé), suivie de consultations régionales (une pour les provinces du nord et une dans le sud) invitant le gouvernement et le secteur privé. L'objectif est de finaliser en novembre avant la prochaine réunion de la table ronde, au cours de laquelle l'Unité nationale de coordination organise un événement parallèle pour présenter l'EDIC actualisée 2021 aux partenaires du développement et contribuer à la mobilisation des ressources. Une</p>		

	Score du résultat (1-5)	Score de la preuve (1-3)
<p>fois encore, l'objectif principal de l'EDIC actualisée 2021 est de rendre opérationnels les éléments relatifs au commerce et au DSP du 9ème plan national de développement économique et social 2021-25 récemment approuvé.</p> <p>La principale leçon tirée de l'EDIC actualisée 2012 est que la portée de la feuille de route était trop large. Par conséquent, l'actuelle EDIC 2021 sera plus étroitement ciblée et comportera des objectifs plus réalistes pour les cinq prochaines années, ce qui devrait faciliter le suivi et la surveillance de la mise en œuvre.</p> <p>L'UNMO a mis en place une équipe de travail, a engagé des consultants nationaux et a utilisé les ressources d'autres projets pour recruter des consultants nationaux spécialisés dans des sujets spécifiques afin d'apporter des contributions particulières. L'auteur principal (international) entreprend le travail à distance, avec le soutien d'un consultant national de l'UNMO. Le budget est inférieur à celui de l'EDIC précédente (environ 50 %), compte tenu des contraintes budgétaires du CIR. La mise à jour s'appuie largement sur les études existantes (plus de 100) pour alimenter le processus, y compris les études produites par les projets d'aide au commerce en cours en PDR du Lao (par exemple, la Banque mondiale, la BAD, l'ONUUDI, le projet Arise+ financé par l'UE). L'UNMO n'a commandé que deux études sectorielles, l'une sur le tourisme et l'autre sur l'agro-industrie. Une évaluation de l'économie politique de la mise en œuvre de l'EDIC actualisée 2012, menée par un consultant international basé en PDR du Lao, est en cours mais très retardée.</p>		
Résultats de catégorie 1		
Contribution du CIR à l'intégration du commerce	4	3 (RD, E, E)
<ul style="list-style-type: none"> Le 7e NDESP (2011-15) intègre les priorités en matière de commerce et de DSP tout au long du processus. L'EDIC actualisée 2012 a ensuite contribué à rendre opérationnel l'agenda du commerce et de la DSP. L'intégration du commerce s'est poursuivie après l'EDIC 2012 avec le soutien du CIR, notamment par des études et des consultations qui ont alimenté l'élaboration du 8e NDESP (2016-20) et ont conduit à une intégration plus poussée du commerce, en approfondissant les efforts visant à axer la stratégie de commerce et de développement du pays sur le secteur non lié aux ressources, en particulier celui des marchés à forte valeur ajoutée. Le TPSWG a été le principal forum d'intégration du commerce, favorisant une collaboration plus étroite avec d'autres secteurs (par exemple, l'agriculture, les infrastructures) pour promouvoir le commerce dans différents secteurs, notamment en invitant d'autres groupes de travail sectoriels. Cependant, le nombre de consultations avec d'autres groupes sectoriels est considéré comme insuffisant et l'UNMO étudie les moyens d'améliorer l'engagement avec d'autres groupes sectoriels. 		
Contribution du CIR à la réforme des politiques	3	2 (RD, E, E)
<p>Le CIR a soutenu :</p> <ul style="list-style-type: none"> l'élaboration du plan stratégique de DSP 2018-2020, en soutenant l'analyse et les consultations; l'UIN à contribuer à la feuille de route sur la facilitation des échanges 2017-2022 ; plusieurs engagements et contributions sur les réglementations commerciales et l'enregistrement (coût de l'activité commerciale) par le biais des PDP ; la rédaction de règlements sur les normes et l'accréditation (catégorie 2). <p>Toutefois, la majeure partie du soutien substantiel à la réforme de la politique commerciale, y compris sa mise en œuvre, est assurée par des projets ne relevant pas du CIR, en particulier le FCD, en coordination étroite avec l'Unité nationale de mise en œuvre.</p>		
Contribution du CIR à la participation aux forums de commerce international (par exemple, l'OMC)	2	2 (RD, E, E)
<p>Comme indiqué plus haut, la majeure partie de l'appui à la politique commerciale, y compris la participation aux négociations commerciales, etc., a été fournie par des projets ne relevant pas du CIR, en particulier le FDC, en coordination étroite avec l'Unité nationale d'exécution. Toutefois, le CIR a soutenu la participation à des réunions mondiales et régionales (par exemple, l'examen mondial de l'aide au commerce de l'OMC ; l'atelier régional du CIR)</p>		
Contribution du CIR aux objectifs régionaux	2	2 (RD, E, E)
<p>Comme indiqué plus haut, la majeure partie du soutien à la politique commerciale, y compris les négociations régionales, a été apportée par des projets ne relevant pas du CIR, en particulier le FCD, en coordination étroite avec l'UNMO. Toutefois, en collaboration avec FCD, le CIR a soutenu certaines activités spécifiques, telles que l'élaboration de guides à l'intention des praticiens pour aider les exportateurs à accéder au marché de l'ANASE, ainsi que des ateliers.</p>		

	Score du résultat (1-5)	Score de la preuve (1-3)
Participation et utilisation des formations/ résultats	4	2 (RD, E, E)
<p>La formation du personnel de l'UNMO a permis d'améliorer considérablement les compétences en matière de gestion de projet (y compris fiduciaire), les connaissances liées au commerce, la formulation de politiques et la coordination des donateurs, en particulier dans la phase 1. Une grande partie du soutien au renforcement des capacités du MOIC a pris fin en 2016 (lorsque le soutien de catégorie 1 aux ANMO a pris fin).</p> <p>Dans l'ensemble, la contribution du CIR au renforcement des capacités au titre du catégorie 1 est davantage axée sur la gestion de projets au sein de l'INA, par rapport aux compétences techniques en matière d'élaboration de politiques commerciales, etc. au sein du MOIC, le renforcement des capacités en matière de politique commerciale pour le personnel du MOIC étant généralement assuré par d'autres projets tels que FCD II (2013-18) et le projet de compétitivité et de commerce de la RDP lao (2019-24).</p>		
Diffusion d'informations et sensibilisation (y compris en matière de genre et d'environnement)	4	2 (RD, E, E)
<p>Le CIR a soutenu plusieurs activités de sensibilisation à l'importance du commerce pour le développement, notamment entre 2010 et 2016. Des ateliers de diffusion ont permis de sensibiliser les secteurs public et privé au rôle important de la diversification commerciale dans la stratégie de croissance et de réduction de la pauvreté du pays.</p>		
Résultats de catégorie 2		
Contribution du CIR aux résultats dans différentes chaînes de valeur (par exemple, productivité, chiffre d'affaires, emploi)	4	2 (RD, E, E)
<p>ECL et SSP (2019-22) : Le projet, par son soutien à des chaînes de valeur spécifiques (textiles, maïs, riz et thé) dans le cadre de la composante 2 (amélioration de la compétitivité des secteurs cibles) a déjà contribué aux résultats :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Riz : Par exemple, des pilotes ont été entrepris dans le secteur du riz conduisant à des augmentations de productivité (par exemple, 50% pour le riz) par suite de l'utilisation de semences et d'engrais améliorés (fournis à un coût subventionné) et à la formation aux bonnes pratiques agricoles. • Le textile : Les foires commerciales nationales ont conduit à des commandes totalisant environ 6 500 dollars pour Ock Pop Tok, soit 4 000 dollars de revenus pour les villageois, en 2020. Le projet a permis d'améliorer la qualité et la productivité. Les revenus ont augmenté de 75 %, par rapport à l'objectif initial de 15-25 % au cours des années 1 et 2, touchant 170 ménages. 		
Contribution du CIR à l'adoption de nouvelles technologies (par exemple, initiatives de commerce électronique)	4	2 (RD, E)
<p>ECL et SSP (2019-22) : Le soutien apporté dans le cadre du volet 2 (amélioration de la compétitivité des secteurs cibles) a permis d'introduire de nouvelles technologies :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Textiles : Le projet a introduit de nouvelles technologies de production aux producteurs artisanaux villageois, ce qui a amélioré l'efficacité de la production et de la teinture du fil de coton. Grâce à COVID-19, Ock Pop Tok explore la création d'une plateforme en ligne pour vendre les produits des villageois. • Riz : le projet a fourni de nouvelles semences et des engrais (subventionnés) et a introduit de nouvelles méthodes de production qui ont permis d'améliorer la productivité du riz. 		
Contribution du CIR à la facilitation des échanges	4	2 (RD, E)
<ul style="list-style-type: none"> • SNQI (2013-18) : Le CIR a soutenu des ateliers et des formations sur les normes, l'accréditation et l'emballage à l'intention du personnel du gouvernement, ainsi que la fourniture d'équipements de laboratoire, y compris une formation sur leur utilisation et leur entretien. Ce soutien a permis de renforcer les compétences du personnel du gouvernement et des laboratoires, contribuant à l'accréditation ISO des laboratoires et à l'adoption de plus de 400 normes (dépassant l'objectif de 100) et à la délivrance de 550 certificats (dépassant l'objectif de 30). En outre, le soutien a permis d'améliorer les connaissances sur les OTC de l'OMC, ce qui est important compte tenu du rôle de DSM en tant que point d'information OTC de l'OMC, mais il n'est pas clair dans quelle mesure ils ont mis en œuvre de manière satisfaisante le code de bonnes pratiques OTC de l'OMC. 		

	Score du résultat (1-5)	Score de la preuve (1-3)
<ul style="list-style-type: none"> • ECL et SSP (2019-22) (composante 1, environnement des entreprises) : Le CIR a soutenu les PDP au niveau national sur les questions de facilitation du commerce, en faisant pression sur le NTFC pour qu'il aborde les questions liées au commerce transfrontalier, en particulier les exportations agricoles, ce qui a conduit à la résolution de deux questions prioritaires. 		
Contribution du CIR à la formation et aux compétences dans différentes chaînes de valeur	5	3 (RD, E, E)
ECL et SSP (2019-22) :		
<ul style="list-style-type: none"> • Volet 1 (environnement des entreprises) : En 2019, le MOIC a simplifié le processus d'enregistrement des entreprises et d'octroi de licences (de 9 à 3 étapes ; de 174 jours à 17 jours, en moyenne). Le projet du CIR soutient des ateliers de renforcement des capacités et des formations sur les nouvelles procédures simplifiées de création d'entreprise et le plaidoyer politique. Le projet a contribué à renforcer la capacité des chambres de commerce locales à organiser et à mener à bien des PPD locaux (qui, bien que mandatées pour le faire, n'avaient pas la compréhension et la capacité suffisantes pour le faire efficacement) et à connecter les chambres locales aux dialogues au niveau national. Les chambres locales ont passé beaucoup de temps à travailler avec les entreprises locales pour expliquer l'objectif des PPD et renforcer leur confiance dans les PPD, ce qui a conduit à une plus grande participation. Historiquement, les entreprises ne font souvent pas confiance aux fonctionnaires du gouvernement pour résoudre leurs problèmes. Au niveau provincial, le projet a facilité plusieurs dialogues, notamment pour identifier les problèmes à résoudre, et a facilité les PPD pour les résoudre, ce qui a conduit à ce que 25% de ces problèmes soient maintenant entièrement résolus. Cependant, le processus de résolution des problèmes prend plus de temps que ce que certaines chambres avaient prévu. • Volet 2 (amélioration de la compétitivité des secteurs cibles) : Par le biais d'un projet pilote, l'entreprise Ock Pop Tok apporte son soutien aux ménages dirigés par des femmes afin de former des groupes de producteurs et d'ajouter de la valeur à leurs produits, en mettant en relation les producteurs des ménages et les acheteurs (pas seulement Ock Pop Tok). Ock Pop Tok a dispensé une formation technique et de gestion (par exemple, les techniques de teinture naturelle, la conception, le coût des produits et le contrôle de la qualité) à 170 ménages, principalement des femmes (95%), de six villages cibles, et a fourni des équipements de base (machines à produire le coton, machines à coudre, etc.). 		
Contribution du CIR à la participation aux foires commerciales	4	2 (RD, E, E)
ECL et SSP (2019-22) :		
<ul style="list-style-type: none"> • Composante 2 (amélioration de la compétitivité des secteurs cibles) : Au cours de l'année 2020, des représentants de six villages ont participé à des foires commerciales nationales pour améliorer l'accès au marché, ce qui a conduit à des commandes d'environ 6 500 \$ (pour Ock Pop Tok et donc à une augmentation des ventes pour les villageois). 		
Modèle opérationnel du CIR		
Soutien du secrétariat exécutif du CIR et du gestionnaire du fonds fiduciaire (au niveau des programmes) aux résultats et aux performances au niveau des pays	4	2 (RD, E, E)
<p>Dans l'ensemble, le SE du CIR et le Gestionnaire du fonds d'affectation spéciale pour le CIR fournissent une orientation efficace et efficiente à l'UNMO.</p> <ul style="list-style-type: none"> • SE du CIR : l'éloignement, en particulier cette année en raison des restrictions de voyage, est assez difficile, ce qui réduit les possibilités de discussion et de supervision en face à face. Cependant, dans l'ensemble, il n'y a pas de problèmes majeurs. L'UNMO n'a pas besoin d'une supervision étroite de la part du SE du CIR car elle dispose de fortes capacités (gestion, fiduciaire, technique, coordination, etc.). Elle travaille également en étroite collaboration avec d'autres partenaires de développement dans le pays, en particulier la Banque mondiale pour le FCD II et Projet de compétitivité et de commerce de la RDP du lao (depuis 2008), qui lui fournit également des conseils, si nécessaire. • Le Gestionnaire du fonds d'affectation spéciale pour le CIR : Le Gestionnaire du fonds d'affectation spéciale pour le CIR est basé à Bangkok, ce qui facilite la supervision. Depuis 2008, l'UNMO applique les normes fiduciaires de la Banque mondiale pour tous les projets 		

	Score du résultat (1-5)	Score de la preuve (1-3)
d'aide au commerce, ce qui va au-delà des exigences établies par le Gestionnaire du fonds d'affectation spéciale pour le CIR.		
Systemes et processus operationnels du CIR (au niveau national) soutien aux resultats et aux performances au niveau national	5	3 (RD, E, E)
<p>La structure de gouvernance est complète et pleinement ancrée dans le gouvernement. Elle couvre l'ensemble de l'aide au commerce, y compris le CIR. Elle est très bien établie et assure une direction, une coordination et une supervision efficaces et efficientes de l'ensemble de l'APC, contribuant à éliminer les doubles emplois entre les projets. L'ancienneté des présidents/co-présidents reflète l'importance accordée au commerce et à la coordination et à la surveillance de l'aide au commerce et confère à la structure de gouvernance un poids et une influence considérables. La création de la structure de gouvernance a été largement facilitée par le CIR, en s'appuyant sur la structure du CIR, l'EDIC actualisée 2012 étant utilisé comme principal outil pour fixer les priorités. La structure de gouvernance est considérée comme une bonne pratique et reçoit la visite de 5 à 6 pays du CIR pour en tirer des enseignements. Au fil du temps, la coordination entre le gouvernement, le secteur privé et les donateurs s'est considérablement améliorée grâce au soutien du CIR et à l'engagement du gouvernement à s'approprier et à intégrer les structures de coordination dans les structures gouvernementales.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le CDN sous le CIR a été modifié et appelé Comité exécutif du programme (CEP) qui fournit des conseils stratégiques, une coordination et des directives opérationnelles communes sur l'ensemble de l'APC, supervisant et contrôlant tous les projets d'APC, et sert de super-comité de direction sous le TPSWG qui fait partie d'une consultation plus large entre le gouvernement et les donateurs dans le cadre du processus de table ronde. Il se réunit chaque année et est présidé par le ministre du MOIC. • Le TPSWG se concentre sur le dialogue politique et la définition des priorités. Il fournit un forum pour le dialogue politique et la coordination entre le gouvernement, les partenaires du développement et le secteur privé sur le commerce et le DSP, y compris la promotion de la mobilisation des ressources et le rapport sur les progrès de la mise en œuvre de l'EDIC 2012 (par exemple, la politique et les réglementations en matière de commerce et d'investissement, la compétitivité des PME et l'efficacité de l'aide). Il est co-présidé par le ministre/sous-ministre du MOIC et l'ambassadeur de l'UE et de l'Australie. Il se réunit tous les 6 mois au niveau exécutif et plus régulièrement au niveau technique. • Les comités d'examen des projets (CEP) sont placés sous l'autorité du CEP et sont mis en place pour chaque projet. Les RPC sont des organes de travail techniques où les plans de travail et les rapports de mise en œuvre des projets sont discutés et finalisés avant d'être soumis au PEC pour examen et approbation. Ces comités se réunissent tous les 6 mois. <p>Les autres comités qui siègent dans le cadre du processus de table ronde sont le PPD du Forum des entreprises lao (présidé par le Premier ministre), le Comité de réforme de la DB et le NTFC, qui alimentent tous le TPSWG en même temps que le CEP.</p> <p>Dans l'ensemble, la NIU fonctionne très bien et va au-delà de son mandat au titre du CIR. L'UNMO fait office de secrétariat pour le TPSWG, le RPC et le CEP, de point focal pour la coordination des donateurs, de point focal pour la LNCCI et les chambres étrangères dans la préparation des questions à traiter dans le cadre des PPD, de gestion et de coordination globale des projets de l'APC, de soutien à la formulation et à la mise en œuvre des projets, ainsi que de suivi et d'évaluation et de fonctions fiduciaires. Cependant, les unités nationales d'exécution sont parfois surchargées de responsabilités, notamment en ce qui concerne le service de tous les comités. Cela limite la possibilité de suivre les progrès de la mise en œuvre et les questions discutées lors des différents dialogues. Les domaines à améliorer, identifiés par les UNMO, comprennent le S&E et la communication et les UNMO investissent déjà dans ces domaines. Cependant, l'UNMO est très consciente qu'elle doit aller au-delà de ces domaines d'amélioration et réduire le champ des domaines couverts.</p> <p>Le secteur privé est très fortement engagé à différents niveaux et cela a augmenté de manière significative au fil du temps avec le soutien du CIR :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Au niveau du dialogue politique dans le cadre du TPSWG, où les participants du secteur privé sont invités à parler des problèmes auxquels ils sont confrontés. • Le CIR soutient et encourage activement les LNCCI à mener des PPD dans le cadre du Forum des entreprises laotiennes. LNCCI fournit des mises à jour sur l'avancement des PPD au TPSWG au niveau politique. 		

	Score du résultat (1-5)	Score de la preuve (1-3)
<ul style="list-style-type: none"> En outre, certaines organisations d'entreprises, y compris des associations sectorielles (tourisme, textile, artisanat, vêtements, etc.), qui mettent en œuvre des composantes de projets d'aide pour le commerce, participent au CEP ou au RPC en tant qu'exécutants. <p>Le FD actuel du CIR est très récent dans son rôle. Le rôle du FD est moins important en PDR du Laos que dans d'autres pays, étant donné l'existence d'une structure de gouvernance qui fonctionne bien.</p>		
Mesure dans laquelle les systèmes et processus opérationnels du CIR ont été en mesure de répondre à la COVID-19	4	2 (RD, E)
Le SE du CIR, le Gestionnaire du fonds d'affectation spéciale du CIR et l'UNMO ont tous fait preuve de flexibilité en réponse à COVID-19, en encourageant les partenaires à s'adapter aux défis et à reprogrammer les budgets, en accordant des extensions sans frais si nécessaire.		

1.4 Efficience

	Score du résultat (1-5)	Score de la preuve (1-3)
Efficiencia des initiatives de catégorie 1	5	3 (RD, E)
<p>EDIC : L'EDIC actualisée 2021 s'appuie davantage sur les études existantes, plutôt que de commander toutes les recherches primaires, ce qui est bon pour l'efficacité, bien que le succès (l'efficacité) de cette approche dépende de la qualité de ces études. En outre, l'EDIC actualisée coûte moitié moins cher que la mise à jour précédente et fait appel à davantage de consultants nationaux. La réduction des déplacements, compte tenu de COVID-19, crée des difficultés mais permet également de maintenir les coûts à un niveau bas.</p> <p>Catégorie 1 : Dans l'ensemble, les activités de la catégorie 1 ont été réalisées de manière efficace, dans le respect du budget et des délais, à l'exception des retards de démarrage (phase 1) et des retards dans la réalisation d'une évaluation des besoins en capacités du personnel du MOIC dans la phase 2, qui ont retardé les activités de formation. L'amélioration des capacités de l'UNMO en matière de gestion de projet a contribué à accroître l'efficacité des opérations, notamment la mobilisation et la coordination des ressources de l'aide au commerce. De même, l'intégration des fonctions de l'UNMO au sein du MOIC a contribué à améliorer l'efficacité. Il n'y a pas eu de problème de passation de marchés, les directives ayant été suivies de manière satisfaisante et les processus de sélection n'ayant pas connu de retard. Pour chaque projet d'aide au commerce, l'UNMO a mis en place des points focaux, ce qui a amélioré l'efficacité. L'UNMO a également élaboré des directives, ce qui est particulièrement utile lorsque le personnel de l'UNMO accède à d'autres postes. En outre, une partie des pouvoirs d'approbation a été déléguée par le directeur de la division, ce qui a contribué à accélérer les approbations.</p> <p>Au cours de la phase 2 (2014/5), un plan de développement des compétences a été commandé par le département du personnel du MOIC, ce qui a retardé la formation jusqu'à son achèvement. La réalisation de ce plan a permis de déterminer l'état actuel du développement des compétences et d'identifier les lacunes, ce qui a permis de mieux cibler les options de formation et donc de les rendre plus efficaces ; toutefois, cela a entraîné une interruption pendant un certain temps, au cours de laquelle peu de formations ont été organisées.</p>		
Efficiencia des initiatives de catégorie 2	4	2 (RD, E)
<p>SNQI (2013-18) : Le projet a été prolongé à titre gracieux à deux reprises, plusieurs activités, comme l'accréditation, ayant été repoussées aux derniers mois de la mise en œuvre. Le calendrier initial était trop ambitieux pour atteindre les résultats escomptés. Le projet a également souffert d'une rotation relativement élevée du personnel. Par ailleurs, si les DSM facturent des frais, ceux-ci sont reversés au ministère des Finances et les recettes générées sont inférieures au montant qui leur est alloué par le ministère des Finances.</p> <p>ECL et SSP (2019-22) : Le projet a reçu une extension de six mois sans frais en raison des retards de COVID-19. Il y a eu des retards en raison de COVID-19 et des restrictions de voyage, en particulier au niveau provincial où il est difficile de faire des réunions virtuelles. Le projet a remplacé les consultants internationaux par des consultants nationaux, en grande partie à cause des restrictions de voyage de COVID-19, ce qui a permis de réaliser des économies. La composante 1 (environnement commercial) a tiré parti des structures gouvernementales pour soutenir la mise en œuvre au niveau local et des ateliers ont été organisés sans frais pour le projet.</p>		

	Score du résultat (1-5)	Score de la preuve (1-3)
Efficiencia (utilización del tiempo y de l'argent) de las estructuras de gobernanza del CIR al nivel nacional	5	3 (RD, E0)
<p>Dans l'ensemble, la structure de gobernanza est très efficace. Le regroupement de l'ensemble de l'aide au commerce sous une seule structure de gobernanza a permis de réaliser des gains d'efficacité. Bien que la structure semble complexe, les parties prenantes la considèrent comme optimale, même si l'UNMO a une charge de travail importante pour assurer le service de tous les comités. L'UNMO s'acquitte de son mandat et de ses fonctions de manière très efficace et efficiente, compte tenu de sa lourde charge de travail.</p> <p>Pour le TPSWG, comme les co-présidents des donateurs changent, cela prend du temps pour mettre les donateurs au courant, etc. et réduit l'efficacité et l'efficiencia. L'Unité nationale de coordination suit la question de savoir comment améliorer le fonctionnement du système de rotation. Le financement fourni par le CIR pour soutenir les structures de gobernanza est relativement faible mais a apporté des avantages substantiels.</p>		
Mesure des activités dans les pays adaptés à COVID-19	3	2 (RD, E)
Voir les rangées ci-dessus		

1.5 Impact

	Score du résultat (1-5)	Score de la preuve (1-3)
Contribution du CIR au développement durable	4	1
<p>Le développement et l'augmentation de la compétitivité du secteur non lié aux ressources sont essentiels pour assurer une croissance durable et inclusive ; les secteurs non liés aux ressources sont plus stables et offrent davantage de possibilités d'emploi. Le soutien ciblé (ECL) aux PME et aux coopératives, y compris les femmes et les jeunes, a contribué (ou a le potentiel de contribuer) à l'amélioration des moyens de subsistance (emplois, revenus, etc.) en raison de l'augmentation de la production, de l'amélioration de la qualité, d'un meilleur accès au marché, etc. conduisant à une augmentation des ventes, y compris des exportations.</p>		
Contribution du CIR à l'intégration dans les systèmes commerciaux mondiaux et régionaux	3	1
<p>Le soutien du CIR a aidé las PDR du Laos à renforcer sa participation aux systèmes commerciaux régionaux et mondiaux, en grande partie grâce à une mobilisation importante de fonds pour les projets pertinents de l'aide au commerce.</p>		

1.6 Durabilité

	Score du résultat (1-5)	Score de la preuve (1-3)
Intégration des initiatives du CIR dans les priorités, activités, structures et processus gouvernementaux	5	3 (RD, E)
<p>Les structures et les processus mis en place avec le soutien du CIR ont été pleinement intégrés dans le système gouvernemental :</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'EDIC est pleinement intégrée aux priorités, structures et processus du gouvernement, établissant la feuille de route du commerce et du DSP pour le pays (voir ci-dessous pour plus de détails sur l'appropriation). • UNMO et structure de gobernanza : En 2016, l'UNMO a été officiellement pleinement intégrée à la structure du MOIC en tant que division relevant du DPC et n'est pas une structure basée sur des projets. La structure de gobernanza du CIR est pleinement intégrée aux structures et processus gouvernementaux, allant bien au-delà du seul CIR, couvrant toute l'APC. • Catégorie 2 : Les projets de catégorie 2 soutiennent/alimentent le travail de base des ministères concernés et les activités sont pleinement intégrées dans les structures et processus gouvernementaux. 		

	Score du résultat (1-5)	Score de la preuve (1-3)
Appropriation des initiatives du CIR	5	3 (RD, E)
<p>Les structures et les processus mis en place avec le soutien du CIR sont entièrement pris en charge par le gouvernement et les autres parties prenantes concernées (par exemple, les donateurs, le secteur privé) :</p> <ul style="list-style-type: none"> • EDIC : le processus EDIC est entièrement pris en charge par le gouvernement. L'EDIC actualisée 2012 a été la première EDIC actualisée dirigée par un pays, conçue et gérée par l'Unité nationale d'appui et l'équipe de projet, sur la base des enseignements tirés de l'EDIC 2006, qui n'était pas bien intégrée dans le processus de planification du développement national et était considérée comme dirigée par les donateurs. Le gouvernement a reconnu l'opportunité d'accroître l'appropriation par les agences concernées du travail de diagnostic et des recommandations de réforme qui en découlent. Une plus grande implication des parties prenantes nationales a contribué à créer une plus grande adhésion aux recommandations de la MA, a conduit à des recommandations plus faciles à mettre en œuvre (c'est-à-dire pertinentes, réalisables, pratiques) et a permis de s'assurer que celles-ci étaient plus étroitement liées au NSEDP. L'EDIC actualisée 2012 a fourni aux autres pays du CIR un exemple de meilleure pratique pour une EDIC réussie dirigée par le pays. Les vice-ministres ont présidé le comité d'examen et ont joué un rôle actif, en examinant et en commentant les projets et en présidant des réunions de consultation dans la capitale et les provinces. • UNMO et structure de gouvernance : La mise en place institutionnelle (UNMO) et les structures de coordination (par exemple, le CEP, le TPSWG) sont entièrement détenues par le gouvernement et les autres parties prenantes concernées (par exemple, les donateurs, le secteur privé). • Catégorie 2 : Il y a une adhésion totale des ministères impliqués dans les projets, qui poursuivent un travail qui s'appuie sur les interventions soutenues. Pour la composante 1 (environnement des affaires), les PPD sont dirigés et gérés par les chambres de commerce et d'industrie locales, ce qui contribue à renforcer l'appropriation. 		
Poursuite des initiatives du CIR (et des résultats) après la fin du soutien du CIR	4	3 (RD, E)
<p>Dans l'ensemble, les bases ont été posées pour une stratégie de sortie réussie du CIR :</p> <ul style="list-style-type: none"> • UNMO : Des capacités suffisantes ont été créées au sein de l'unité nationale d'exécution. Le nombre de consultants au sein de l'UNMO et le risque de perdre la mémoire institutionnelle constituent une préoccupation. Pour atténuer ce problème, le MOIC a désigné du personnel technique pour travailler aux côtés des consultants. Le MOIC prévoit également de faire appel à davantage de personnel gouvernemental pour soutenir le travail de l'UNMO. • Structure de gouvernance : La mise en place institutionnelle et les structures de coordination (par exemple, le CEP, le TPSWG) fonctionneront et se poursuivront sans le soutien du CIR. • Catégorie 2 : Les projets achevés se sont poursuivis avec plusieurs activités dont les résultats continuent. <ul style="list-style-type: none"> ○ Les laboratoires du projet SNQI continuent à fonctionner et à fournir des services aux clients. DSM continue à former les nouveaux employés au fur et à mesure qu'ils arrivent. Cependant, le personnel qui assure la formation ne se tient pas suffisamment au courant des nouveaux développements (par exemple, au sein de l'ANASE). Cependant, DSM a reçu un soutien supplémentaire de la part d'autres donateurs (par exemple, ARISE+) pour mener des formations de formateurs sur la norme ISO 9000. DSM doit également sensibiliser davantage aux avantages de l'ISO, car la demande du secteur privé reste assez faible. DSM perçoit des frais pour ses services (essais, certification, etc.), mais ceux-ci sont versés au ministère des Finances et le budget de DSM (en 2018) était inférieur à ce qu'il génère ; on ne sait pas s'il a réussi à obtenir davantage de ressources récemment. ○ Le projet ECL a fourni des activités et des résultats qui améliorent les perspectives de poursuite des résultats, par exemple : le renforcement de la capacité des formateurs à former d'autres personnes ; et, l'identification et la création de liens et de partenariats avec des acheteurs qui ont une forte probabilité de maintenir ces partenariats (par exemple, les textiles et le riz), la poursuite de la fourniture de conseils sur la production, la qualité, etc. ○ Le soutien apporté aux chambres de commerce locales pour la réalisation des PPD contribue à renforcer leur capacité à les réaliser à l'avenir. 		

	Score du résultat (1-5)	Score de la preuve (1-3)
<ul style="list-style-type: none"> ○ Les interventions telles que les semences et les engrais subventionnés posent toutefois des défis en termes de durabilité, d'autant plus que l'accès au financement reste un problème. • Des ressources considérables sont disponibles pour l'APC, les ressources du CIR n'en représentant qu'une très petite partie. D'autres donateurs pourraient donc combler les lacunes éventuelles. Toutefois, le principal risque est la sortie du statut de PMA. Cela entraînera une réduction de l'APD. Le MOIC discute activement avec le SE du CIR et d'autres donateurs de la manière de surmonter les défis financiers potentiels. 		
Coordination (avec les autres agences gouvernementales, les donateurs, le secteur privé et la société civile)	5	3
Comme indiqué plus haut, les structures de coordination sont bien établies, vont bien au-delà du CIR et n'ont pas besoin du financement du CIR pour se poursuivre.		
Contribution du CIR à la mobilisation des financements et de l'expertise	5	3 (RD, E)
<p>L'EDIC actualisée 2021 est financée à 50% par le gouvernement (150 000 dollars et 50 000 dollars en nature) et à 50% par le CIR (200 000 dollars). L'effet de levier des ressources gouvernementales pour l'EDIC actualisée 2021 reflète la capacité de l'Unité nationale d'appui à mobiliser des ressources et l'intérêt du gouvernement, en particulier par rapport à la première EDIC qui n'a mobilisé qu'environ 20 000 dollars de fonds de contrepartie.</p> <p>Avant l'EDIC actualisée 2012, il y avait 8 projets d'aide au commerce (environ 19 millions de dollars) et depuis l'EDIC actualisée, ce chiffre est passé à 12 projets (environ 78 millions de dollars) achevés et 14 projets (environ 75 millions de dollars) en cours. Le CR a joué un rôle déterminant dans la création des structures et des processus (EDIC, UNMO, structure de gouvernance, etc.) qui ont permis d'optimiser les ressources.</p> <p>Tous les projets bénéficient d'un cofinancement et/ou de contributions en nature (par exemple, temps de travail du personnel, bureaux) du gouvernement et d'autres partenaires/projets. Par exemple :</p> <ul style="list-style-type: none"> • SNQI et IS : 2,5 millions de dollars du CIR ; 0,9 million de dollars en nature du gouvernement. • ECL et SSP : 1,8 million de dollars du CIR ; 0,2 million de dollars en nature du gouvernement ; 0,4 million de dollars d'autres projets d'aide au commerce. <p>Cependant, peu de progrès ont été réalisés dans l'augmentation des ressources gouvernementales engagées dans les domaines prioritaires du commerce et du DSP, principalement en raison des contraintes budgétaires, surtout maintenant avec l'impact de la pandémie. Il s'agit d'une préoccupation particulière compte tenu de la graduation des PMA.</p>		
Mesure dans laquelle les résultats obtenus ne sont pas remis en cause par COVID-19	2	2 (RD, E)
COVID-19 a affecté le rythme d'exécution et les résultats obtenus. Il est important que les projets soient prolongés sans frais afin de s'assurer qu'ils atteignent le niveau de maturation (par exemple, capacité construite et intégrée ; pratiques adoptées/adaptées) nécessaire pour que les résultats se poursuivent et éventuellement s'étendent après le projet.		

5. Conclusions et apprentissages

- **Pertinence** : Dans l'ensemble, le programme du CIR et les projets associés sont bien alignés sur les besoins et les priorités du pays.
- **Cohérence**: La RDP du Laos est à la hauteur de sa réputation de fournisseur de bonnes pratiques en matière de coordination de l'aide au commerce et de complémentarité entre les projets.

- **Efficacité** : L'EDIC actualisée joue un rôle déterminant dans la définition des priorités en matière de commerce et de DSP, mais la dernière mise à jour était trop ambitieuse en termes de couverture et les progrès de la mise en œuvre n'ont pas fait l'objet d'un suivi adéquat. Il existe plusieurs exemples d'efficacité dans les projets de catégorie 2, notamment les activités soutenues par le CIR qui contribuent à accroître la compétitivité et à améliorer l'accès au marché et donc les ventes, ainsi qu'à améliorer les moyens de subsistance.
- **Efficience** : L'UNMO et le CDN ont bien rempli leur rôle, en s'acquittant efficacement de leur mandat sous une direction forte. Cependant, ils sont surchargés de travail. Dans l'ensemble, les projets de catégorie 2 sont efficaces, à l'exception des retards dus en grande partie à COVID-19, avec plusieurs exemples de partage des coûts.
- **Durabilité** : Les initiatives soutenues par le CIR (à savoir l'EDIC actualisée 2012 et la structure de gouvernance de l'aide pour le commerce) ont largement contribué à l'intégration du commerce en RDP du Laos. Il existe des exemples d'adoption de méthodes de mise en œuvre du catégorie 2 qui améliorent l'efficacité et la durabilité. Par exemple, le renforcement de la capacité des formateurs à former d'autres personnes et la mise en relation des acheteurs et des vendeurs.
- **Impact** : Dans l'ensemble, il existe plusieurs exemples où le CIR contribue (ou a le potentiel de contribuer) au développement durable et à une intégration accrue sur les marchés régionaux et mondiaux.

6. Fiche d'évaluation de la VFM

	Score	Histoire
1. Processus visant à garantir l'optimisation des ressources (processus Vfm)	1	Il n'y a pas de paramètres de gestion de la valeur ajoutée et donc pas de rapport systématique sur les paramètres de gestion de la valeur ajoutée ou d'utilisation des données de gestion de la valeur ajoutée, qui sont les critères de cet élément du tableau de bord. Néanmoins, l'UNMO a mis en place des systèmes de gestion financière et de projet solides, conformes aux directives du ministère des Finances approuvées par la BAsD et la Banque mondiale. De plus, l'UNMO a obtenu d'excellents résultats dans les aspects fiduciaires selon les audits externes. Il existe également plusieurs exemples de mesures visant à garantir l'efficacité et l'efficience).
2. Approche de la passation de marchés, sélection des PEMO et maîtrise des coûts (économie)	5	Les processus de passation de marchés suivent les bonnes pratiques internationales (Banque mondiale) et sont considérés comme efficaces, aucun retard n'ayant été signalé.
3. Utilisation efficace des ressources par les interventions du CIR, notamment en réduisant au minimum les doubles emplois et en maximisant les synergies (efficacité)	5	La coordination des donateurs en matière d'aide au commerce en RDP du Laos est globalement excellente. L'UNMO a activement évité les doublons et recherché les complémentarités.
4. Durabilité des activités du CIR (efficacité)	4	Dans l'ensemble, les perspectives de durabilité des activités de niveaux 1 et 2 sont bonnes. Les activités de niveaux 1 et 2 soutiennent des fonctions essentielles au sein des institutions

	Score	Histoire
		qui se poursuivront. Pour les bénéficiaires, par exemple, en les mettant en contact avec des acheteurs, cela contribue à créer des résultats durables, car les acheteurs sont incités à poursuivre des partenariats fructueux.
5. Examen des dispositions en matière de leadership, de gestion et de gouvernance au niveau national pour assurer la mise en œuvre de la VfM (processus de VfM)	5	L'UNMO assure une excellente direction des processus opérationnels du CIR et un soutien aux structures de gouvernance. La structure de gouvernance fonctionne efficacement, c'est-à-dire qu'elle respecte les délais, gère et contrôle les progrès et assure le suivi des défis et des risques, prend des décisions en temps utile, etc. La principale préoccupation est que l'UNMO a trop à faire.
6. Stratégies et mesures adoptées pour améliorer la prestation et atténuer les risques (efficacité)	4	Dans l'ensemble, le SE du CIR et le Gestionnaire du fonds d'affectation spéciale du CIR a fait preuve d'une grande souplesse. Dans l'ensemble, le CIR en RDP du Laos a été capable de s'adapter aux changements et aux chocs (par exemple, COVID-19), en modifiant les plans de travail et les modalités de mise en œuvre lorsque cela était nécessaire et dûment justifié.
7. Équité de la conception et de l'exécution des programmes (équité)	3	De nombreux projets de catégorie 2 ciblent les femmes et les jeunes comme principaux bénéficiaires. Cependant, lorsque les femmes et les jeunes ne sont pas les bénéficiaires ciblés, l'intégration de l'équité/du genre dans la conception et la mise en œuvre du projet est généralement assez sommaire et se limite à des indicateurs de bénéficiaires ventilés par sexe.

Rwanda

Étude de cas approfondie par pays

1. Synthèse par pays

date de début de l'aide du CIR	20 octobre 2009
Budget global	<p>Budget total = 7 664 798 \$</p> <ul style="list-style-type: none"> • Budget total du CIR = 7 247 598 \$ • Budget total du gouvernement = 297 200 \$ • Budget total du partenaire de développement = 120 000 \$
Participation aux phases du CIR	Phases 1 et Phase 2
Contexte	PMA, pays enclavé
Principaux intervenants	<p><u>PEMO</u> Gouvernement du Rwanda</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ministère du Commerce et de l'Industrie (MINICOM) <p><u>Personnes interrogées</u> Banque de développement du Rwanda Office Rwandais de Normalisation District de Karongi District de Burera Chambre des TIC</p>
Objectifs et résultats clés et lien avec les résultats et les produits de la théorie du changement du CIR (par exemple, catégorie 1, catégorie 2)	<p><u>Catégorie 1</u> Il y a deux projets CIR de catégorie 1 au Rwanda. Certains des principaux objectifs de ces projets sont les suivants : accroître l'appropriation de l'assistance technique liée au commerce (ATLC) ; renforcer les dispositions du CIR dans le pays (UNMO et CDN) ; déterminer comment le CIR a contribué à l'intégration du commerce et au développement général du commerce au Rwanda. Ces objectifs s'alignent bien sur le résultat 1 du TDC du CIR, en particulier sur le produit 1 "amélioration des cadres politiques et réglementaires" et le produit 2 "coordination institutionnelle".</p> <p><u>Catégorie 2</u> Il y a trois projets CIR de catégorie 2 au Rwanda. Certains des principaux objectifs de ces projets sont les suivants : améliorer les moyens de subsistance et le potentiel de gain des personnes engagées dans le commerce transfrontalier formel et informel ; améliorer l'environnement commercial pour le commerce des produits agricoles ; intégrer le Rwanda dans le commerce mondial d'une manière qui contribue à la réduction de la pauvreté et au développement durable ; accroître les biens et services rwandais sur les marchés internationaux par la formation des PME, le soutien à l'adoption de nouvelles technologies et la mobilisation d'un soutien supplémentaire. Ces objectifs s'alignent bien sur tous les résultats du résultat 2 du TDC du CIR : résultat 1 "connectivité accrue aux marchés", résultat 2 "utilisation améliorée des technologies" et résultat 3 "obtention d'un soutien financier supplémentaire".</p>
Projets nationaux	<p><u>Projets réalisés</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Soutien aux ANMO (phase 1, catégorie 1) • Développement des capacités en matière de commerce transfrontalier (phase 1, catégorie 2)

	<p><u>Ongoing projects</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Facilitation des échanges (phase 2, catégorie 2) • Compétitivité commerciale par le biais du commerce électronique (phase 2, catégorie 2) • Soutien au développement durable (phase 2, catégorie 1)
Projets régionaux	<p><u>Projets achevés</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Intégration du renforcement des capacités SPS dans le PDDAA et d'autres cadres politiques nationaux <p><u>En cours</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Les perturbateurs de la technologie agricole (AgTech) dans les chaînes de valeur de l'Afrique de l'Est : Implications pour l'intégration régionale et les inégalités (phase 2, catégorie 2)

2. Contexte

- Le Rwanda est un pays enclavé d'Afrique de l'Est, entouré des pays voisins que sont l'Ouganda, la RDC, la Tanzanie et le Burundi. Le Rwanda a une population de 12,5 millions d'habitants et le PIB par habitant est de 820 \$.
- Le Rwanda a gardé une stabilité politique depuis 1994. La dernière élection politique du Rwanda a eu lieu en 2018, le président Kagame ayant été réélu pour un mandat de sept ans.
- De 2008 à 2019, les exportations totales de marchandises et de services du Rwanda ont atteint 12 832 millions de dollars, tandis que les importations totales de marchandises et de services ont atteint 32 196 millions de dollars. Cela montre qu'en termes de marchandises et de services, le Rwanda a un déficit commercial (Figure A1- annexe).
- De 2008 à 2019, l'entrée moyenne d'IDE était de 286 millions de dollars par an (Figure A3-annexe).
- En termes de décaissements de l'aide pour le commerce de 2008 à 2019, 53 % ont été consacrés aux infrastructures, 43 % au renforcement des capacités productives et 4 % à la politique et aux réglementations commerciales (Figure A4- annexe).
- Le score de la Banque mondiale (2020) sur la facilité de faire des affaires au Rwanda se classe 38e sur 190 pays. Ce résultat est supérieur à celui des Pays-Bas et de la Belgique.

3. Approches et méthodes

Date à laquelle l'étude de cas a été réalisée	Du 15 juin 2021 au 30 septembre 2021
Données utilisées (par exemple, examen du portefeuille, enquête électronique, analyse économique).	Examen du portefeuille, analyse économique, enquête électronique, documents de projet du CIR, entretiens KII
Méthodes utilisées (examen des données et des documents)	<p><u>Documents examinés à travers les 5 projets du CIR du Rwanda et les 2 projets régionaux :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Protocoles d'accord (et amendements aux protocoles) • TDR • Propositions de projet/ Notes conceptuelles • Rapports annuels et semestriels (y compris les rapports techniques) • Rapports d'évaluation à mi-parcours et finaux • Budgets (et révisions budgétaires) • Plans de travail • Cadres logiques au niveau du projet • Stratégies d'atténuation des risques • Rapports financiers <p>Réponse à l'enquête électronique (1)</p>

	<ul style="list-style-type: none"> Facilitateur des donateurs - FCDO <p><u>Entretiens (10)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Gouvernement (5) : Ministère du Commerce et de l'industrie - MINICOM (x3) ; District de Karongi ; District de Burera Secteur public (3) : Banque de développement du Rwanda ; Bureau des normes du Rwanda ; Chambre des TIC Bailleurs de fonds (1) : FCDO SE du CIR (1) : Coordinateur national <p><u>Interviews par sexe</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Hommes (9) Femmes (1)
Limitations	<ul style="list-style-type: none"> La pandémie de Covid-19 a eu un impact sur la mise en œuvre des différents projets. La mise en œuvre des projets n'en était encore qu'à ses débuts, certains projets n'ayant été mis en œuvre que quelques mois après la signature de l'accord. Une partie prenante a fait preuve de partialité. Il n'a pas répondu à nos appels et à nos courriels. Seul le FD a rempli l'enquête électronique.

4. Constatations

1.1 Pertinence

	Score du résultat ⁴ (1-5)	Score de la preuve ⁵ (1-3)
Alignement sur les priorités et les besoins nationaux	5	3 (RD, E, E)
<p>Tous les projets du CIR au Rwanda sont très pertinents et alignés sur les priorités, telles qu'exprimées dans divers documents gouvernementaux qui ont reconnu le rôle du commerce, de la facilitation du commerce et des exportations dans le développement du Rwanda.</p> <ul style="list-style-type: none"> Les questions commerciales identifiées dans le plan d'action de l'EDIC ont été intégrées dans la stratégie de développement économique et de réduction de la pauvreté, la stratégie de développement du secteur privé et les stratégies sectorielles. L'EDIC 2005 a permis de mener à bien l'élaboration, financée par le gouvernement, d'une politique coopérative nationale et d'une loi sur les coopératives, ce qui a amélioré l'efficacité des coopératives, au bénéfice des individus qui en sont membres. Une révision des lois relatives aux entreprises, financée par le gouvernement, a également été menée à bien. Elle a permis de définir une voie claire pour la révision des lois concernées et de mettre en évidence les principaux domaines à améliorer. Un certain nombre de lois et de réformes liées aux affaires ont été menées à bien et l'environnement des affaires au Rwanda s'est amélioré. Les projets du CIR étaient également bien alignés sur la Vision 2020 du Rwanda. <p>Cette pertinence est également confirmée par l'enquête en ligne et les entretiens avec les partenaires clés, qui ont tous convenu que le soutien du CIR au Rwanda est aligné sur les priorités et les besoins du gouvernement en matière de commerce.</p>		
Alignement sur les besoins du secteur privé et de la société civile	4	3 (RD, Enquête en ligne, E)
<p>Dans la mesure où les projets du CIR soutiennent la capacité à développer les cadres juridiques, réglementaires et institutionnels nécessaires pour jeter les bases du commerce et des investissements,</p>		

⁴ Score 1-5 1 avec étant faible, minimum ou pas du tout et 5 étant élevé, maximum ou fort

⁵ Score 1-3 avec 3 étant élevé, maximum ou fort

	Score du résultat ⁴ (1-5)	Score de la preuve ⁵ (1-3)
<p>on peut considérer qu'ils sont largement alignés sur les besoins du secteur privé. À cet égard, le secteur privé a également reçu un soutien pour maintenir sa présence sur les marchés internationaux et régionaux. En outre, le CDN a joué un rôle déterminant dans la finalisation de la stratégie de développement du secteur privé. Les entretiens individuels avec le secteur privé ont confirmé que les projets du CIR répondaient à leurs besoins, notamment en ce qui concerne le commerce transfrontalier.</p> <p>Les intérêts de la société civile ont également été pris en compte par des consultations, notamment lors de la formulation de la stratégie de commerce transfrontalier, des études de faisabilité et même lors de la sensibilisation à la mobilisation des ressources.</p>		
Adaptation aux priorités émergentes du CIR (par exemple, régional, chaînes de valeur, égalité des sexes, changement climatique)	4	3 (RD, E)
<p>Les intérêts régionaux ont été adaptés principalement par des formations qui ont renforcé la capacité des négociateurs à participer aux négociations commerciales régionales telles que les négociations EAC-EU-EPA et les négociations tripartites COMESA-EAC-SADC.</p> <p>Les priorités en matière de chaînes de valeur et de genre ont été abordées principalement par le biais du projet de développement des capacités commerciales transfrontalières, qui a permis d'améliorer les moyens de subsistance des femmes et de développer des chaînes de valeur telles que la volaille et le bétail.</p> <p>La stratégie nationale d'exportation, qui a été révisée grâce aux ressources du CIR, inclut notamment les priorités du CIR telles que le genre, la jeunesse et le climat.</p>		
Adaptation à l'évolution du contexte mondial, y compris la COVID-19	2	3 (RD, E)
<p>COVID-19 a ralenti l'avancement et le succès des projets de catégorie 2 du CIR en cours. Les petites et moyennes entreprises ont été affectées en termes de productivité de la main-d'œuvre, de compensation des traitements et salaires, de charge financière accrue pour le remboursement des prêts après la pandémie en raison de la fermeture des entreprises. Même les niveaux d'occupation des marchés transfrontaliers récemment construits ont diminué parce que certaines personnes / hommes et femmes d'affaires dans les districts ont dû fermer boutique à cause de la pandémie actuelle de COVID-19.</p> <p>Dans le cadre du projet de commerce électronique, le CIR, en collaboration avec le MINICOM, a soutenu 4 entreprises pour qu'elles soient incubées dans le développement de systèmes de paiement électronique. En outre, le financement du CIR à la chambre des TIC a permis de faire passer le nombre de plateformes en ligne d'environ 9 à plus de 70. Ceci a été fait en approuvant les plateformes, en les commercialisant et aujourd'hui le Rwanda a publié plus de 70 entreprises avec des plateformes de commerce électronique.</p>		
Questions spécifiques à l'EDIC :		
Nouvelles politiques introduites, ou politiques nationales existantes modifiées, à la suite des propositions politiques de l'EDIC actualisée	5	3 (RD)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les questions commerciales identifiées dans la matrice d'action de l'EDIC ont été intégrées dans la stratégie de développement économique et de réduction de la pauvreté et dans d'autres stratégies sectorielles. La stratégie de commerce transfrontalier, la stratégie de développement du Rwanda et la stratégie de reconquête du marché intérieur ont également été élaborées sur la base de l'EDIC. ▪ Un examen des lois relatives aux entreprises, financé par le gouvernement, a également été mené à bien. Il a permis de définir une voie claire pour la révision des lois concernées et de mettre en évidence les principaux domaines à améliorer. Un certain nombre de lois et de réformes liées aux affaires ont été menées à bien et l'environnement des affaires au Rwanda s'est amélioré. 		

	Score du résultat ⁴ (1-5)	Score de la preuve ⁵ (1-3)
Le renforcement des capacités du secteur public a permis d'élaborer des politiques/plans d'action commerciaux futurs en utilisant les ressources locales	4	3 (RD, E)
Le CIR a joué un rôle clé en soutenant la formulation de politiques efficaces, en renforçant les capacités institutionnelles grâce à la formation du personnel gouvernemental et du Comité de pilotage national. Le personnel du ministère du Commerce et de l'industrie a été formé en matière de facilitation du commerce et à l'intégration du commerce dans les stratégies de développement, ce qui a accru leur capacité à intégrer le commerce dans les politiques futures.		
Mesure dans laquelle les projets du CIR reflètent les besoins et les priorités de l'EDIC et de la matrice d'action	4	3 (RD, E, E)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ L'EDIC et sa matrice d'action ont noté que le développement des capacités institutionnelles, la création de marchés commerciaux, la définition de normes, la mise en œuvre de la stratégie nationale d'exportation et les questions de genre étaient des priorités essentielles. Tous les projets de catégorie 1 et de catégorie 2 s'alignent bien sur ces priorités. ▪ Toutefois, des priorités telles que l'énergie, l'eau, la fiscalité, la terre, le tourisme et l'exploitation minière n'ont été que marginalement abordées par les projets du CIR. 		
Inclusivité des processus consultatifs de l'EDIC	4	3 (RD, E)
La mise à jour de l'EDIC a été réalisée par les membres du Forum national sur les politiques commerciales de développement (NDTPF) en consultant les différentes parties prenantes dans tous les districts du Rwanda. La consultation s'est faite par le biais d'ateliers auxquels ont participé les vice maires chargés des affaires économiques, les secrétaires exécutifs des districts, les représentants du secteur privé, les commerçants, les agriculteurs, les représentants des coopératives, les autorités fiscales du Rwanda, les représentants des banques et tous les représentants des centres de développement des entreprises.		
Inclusivité des processus consultatifs de l'EDIC (point de vue du secteur privé/de la société civile)	4	3 (RD, E)
Les processus consultatifs de l'EDIC incluent largement le secteur privé. Comme indiqué ci-dessus, le secteur privé a été impliqué dans les processus de formulation de l'EDIC et de l'EDIC actualisée. Le secteur privé est également intégré dans le CDN. En outre, le groupe de travail sur le secteur privé offre une plate-forme pour l'engagement du secteur privé. Il existe divers mécanismes pour engager le secteur privé, notamment la Fédération du secteur privé (PSF) et un mécanisme de dialogue public-privé au Rwanda (RPPD). Les informateurs clés du secteur privé ont confirmé l'engagement avec le gouvernement sur diverses questions, y compris dans l'articulation de leurs besoins.		

1.2 Cohérence

	Score du résultat (1-5)	Score de la preuve (1-3)
Alignement sur la théorie du changement/le cadre logique du CIR	5	3 (RD)
<p>Les projets de catégorie 1 et 2 sont très bien alignés sur les domaines de résultats du CIR (tous les résultats et toutes les réalisations). Plus précisément, les projets de catégorie 1 s'alignent bien sur le résultat 1 du CIR, en particulier sur le produit 1 "amélioration des cadres politiques et réglementaires" et le produit 2 "coordination institutionnelle".</p> <p>Les projets de catégorie 2 s'alignent bien sur toutes les réalisations du résultat 2 du CIR : réalisation 1 "connectivité accrue aux marchés", réalisation 2 "utilisation améliorée des technologies" et réalisation 3 "obtention d'un soutien financier supplémentaire".</p>		
Pertinence des modalités de mise en œuvre du CIR (par exemple, soutien préparatoire, soutien analytique (par exemple, EDIC), soutien des	5	3

	Score du résultat (1-5)	Score de la preuve (1-3)
capacités institutionnelles, soutien des capacités du côté de l'offre)		
<p>Les modalités du CIR sont très appropriées pour le Rwanda, car le pays passe d'une économie de subsistance à une économie commerciale et orientée vers l'exportation, prend diverses mesures pour atténuer la croissance du déficit en mettant en œuvre des programmes visant à renforcer la capacité de production intérieure et à accroître les exportations, et mène des initiatives en cours pour améliorer la balance commerciale. Le Rwanda a utilisé tout l'éventail des modalités de mise en œuvre du CIR, notamment le soutien préparatoire, le soutien analytique tel que l'EDIC, le soutien des capacités institutionnelles et le soutien des capacités du côté de l'offre. Il fait partie des pays qui mettent en œuvre deux projets de catégorie 1 et trois projets de catégorie 2.</p>		
Coordination avec d'autres initiatives pertinentes	5	
<p>La coordination du projet du CIR avec d'autres initiatives pertinentes a été forte. Il y a une forte coordination avec TradeMark Afrique de l'Est qui, avec le CIR et le gouvernement rwandais, a créé et renforcé l'unité de commerce transfrontalier pour coordonner la mise en œuvre de la stratégie nationale CBT et fournir un point de collaboration central pour les partenaires du développement.</p> <p>Récemment, le CIR a travaillé en collaboration avec le CCI, la Fédération du secteur privé (FSP) la Chambre des femmes entrepreneurs du Rwanda et le ministère du Commerce et de l'Industrie (MINICOM) pour lancer SheTrades Rwanda.</p> <p>Le facilitateur des donateurs (FD) du CIR travaille avec le point focal pour faciliter la coordination avec l'Aide pour le commerce (APC). Pour assurer une bonne coordination, les donateurs sont regroupés au sein de groupes de travail sectoriels. Le groupe de travail du secteur privé, composé d'exportateurs et d'acteurs de l'industrie, coordonné par le ministère du commerce et de l'industrie (MINICOM) et présidé par TMEA, est essentiel pour le commerce. Le groupe de travail sur la productivité et l'emploi des jeunes, présidé par la GIZ et coprésidé par le ministère de la fonction publique, et le groupe de travail sur les investissements et les réglementations, présidé par la Banque mondiale et le Conseil rwandais de développement.</p> <p>Le CIR a soutenu les efforts visant à mobiliser des ressources pour financer le projet de facilitation du commerce dans la région des Grands Lacs, financé par la Banque mondiale, a engagé un consultant pour coordonner le projet de services de logistique commerciale et de distribution et a également mobilisé des ressources auprès de la BAD pour établir des marchés transfrontaliers à Rusumo et Kagitumba.</p> <p>Le rapport d'évaluation de fin de projet de catégorie 1 a établi que si les partenaires de développement sont coordonnés en matière de soutien lié au commerce, certains d'entre eux ne connaissent pas le CIR ou ne font pas partie de la structure du programme du CIR.</p>		

1.3 Efficacité

	Score du résultat (1-5)	Score de la preuve (1-3)
Questions spécifiques à l'EDIC :		
Contribution de l'EDIC aux résultats du CIR:	a) 4	2 (RD, E)
a) l'accroissement des connaissances		
b) l'intégration accrue du commerce		
c) les interventions prioritaires	b) 5	
d) plan de programmation		
e) programmes/projets spécifiques alignés sur l'EDIC/MA		
<p>a) <i>Améliorer les connaissances</i> : Diverses formations ont été organisées à l'intention des fonctionnaires du gouvernement, notamment du MINICOM. Grâce au projet de catégorie 1 du CIR, les agents du MINICOM ont été formés dans différents domaines, notamment le recyclage des déchets électroniques, la gestion de projet, le partenariat public-privé, le suivi et l'évaluation de projet ainsi que les négociations commerciales. Certaines de ces formations ont été menées</p>		

	Score du résultat (1-5)	Score de la preuve (1-3)
<p>dans le pays et d'autres à l'étranger. Les exportateurs rwandais ont été formés aux normes et aux exigences du marché.</p> <p>b) <i>Intégration accrue du commerce</i> : le commerce a été intégré dans la EDPRS II (dans le cadre du domaine prioritaire 2 pour accroître la connectivité externe de l'économie rwandaise et stimuler les exportations) ; dans la PSDS (où le programme 7 - Accès au marché et développement des exportations se concentre sur l'augmentation du commerce extérieur et la réduction de la concentration des exportations traditionnelles de 84% à 60%) et dans les stratégies sectorielles.</p> <p>c) <i>Interventions classées par ordre de priorité</i> : l'EDIC MA n'a pas classé les interventions par ordre de priorité, mais a indiqué un calendrier général pour leur mise en œuvre (de 2010 à 2015). La matrice désigne également l'institution responsable. Étant donné le nombre d'interventions, une hiérarchisation aurait été utile pour déterminer les gains rapides potentiels ainsi que les questions stratégiques en termes de rentabilité. Il convient toutefois de noter qu'à un niveau stratégique élevé, par le biais de la retraite nationale organisée par le président, la hiérarchisation des secteurs est entreprise sur une base annuelle.</p> <p>d) <i>Plan de programmation</i> : l'enquête électronique confirme qu'un plan de mise en œuvre a été élaboré pour relier les priorités de l'EDIC/MA aux besoins de financement.</p> <p>e) <i>Programmes/projets spécifiques alignés sur l'EDIC</i> : la Banque africaine de développement, le TMEA, la TIC, la Chambre des femmes entrepreneurs du Rwanda, l'aide pour le commerce, la GIZ et la Banque mondiale ont mis en place des programmes et des projets liés au commerce. Ils sont alignés sur les actions proposées dans l'EDIC MA.</p>		
Degré de mise en œuvre de la MA	3	2 (RD)
<p>Il n'y a pas eu de révision de la mise en œuvre de la EDIC actualisée. Par l'intermédiaire du CIR, un certain nombre de priorités, notamment en matière de renforcement institutionnel et de développement des marchés d'exportation, ont été mises en œuvre.</p> <p>En plus des priorités soutenues par le CIR, d'autres priorités soutenues par d'autres PD comprennent</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ TMEA - Plate-forme de services de logistique commerciale et de distribution ▪ TIC - Stimulation de la compétitivité internationale des groupes de PME du odf ▪ UE : Intégration régionale du commerce et services de soutien aux entreprises ▪ IDA : Projet d'assistance technique sur la gouvernance pour la compétitivité dans les secteurs de l'horticulture et du tourisme ▪ Projet de facilitation des Grands Lacs ▪ ONUDI/PNUÉ - Projet de gestion des déchets électroniques (E-Waste) ▪ NEPAD/ONU FEMMES - Projet sur les femmes dans le commerce informel transfrontalier (WICBT) ▪ BAD -Programme de compétences, d'employabilité et d'entrepreneuriat II ▪ ITC -Projet sur le cycle de vie des entreprises au Rwanda (RBLCP) ▪ BAD - Centre régional d'excellence des TIC (RICTCE) - SIDA - Programme national pour l'emploi ▪ Ambassade des Pays-Bas -Sécurité alimentaire et renforcement des capacités (FSCBP) ▪ IDA -Projet d'assistance technique en matière de gouvernance pour la compétitivité (G4C) ▪ PNUD-Construction d'un secteur financier inclusif au Rwanda (BIFSIR) ▪ BAD -Programme Hanga Umurimo ▪ UNEP&IDA -Projet de production propre et économe en ressources (RECP) ▪ BAD -Projet de compétitivité et de développement des entreprises (CEDP) ▪ FIDA -Projet de promotion des petites et microentreprises rurales (PPPMER II) ▪ ICF -Projet sur le climat d'investissement au Rwanda (RICP) 		
Mise à jour de la MA depuis sa première production	4	3 (RD, E)
<p>L'EDIC/MA a été élaborée en 2011 car le contexte de l'EDIC avait considérablement changé depuis la première EDIC en 2005. Depuis lors, un certain nombre de documents d'orientation, de nouvelles lois, de politiques et de stratégies sectorielles ont été élaborés, tous visant à atteindre les objectifs de la Vision 2020 et de la EDPRS. Cela a donné lieu à un ensemble complexe d'actions politiques pour la matrice d'action de l'EDIC.</p>		
Résultats de la catégorie 1		
Contribution du CIR à l'intégration du commerce	4	3 (RD, E)
<p>L'évaluation des projets de catégorie 1 a conclu que "le sentiment général est que la contribution du CIR à l'intégration du commerce dans le programme de développement du Rwanda est impressionnante". Le MINICOM est au centre des principaux progrès/réalisations en termes</p>		

	Score du résultat (1-5)	Score de la preuve (1-3)
d'intégration du commerce. Le commerce a été intégré dans les stratégies et plans de développement du Rwanda, y compris les EDPRS I et II, la Stratégie de développement du secteur privé (PSDS), et la Vision 2020. L'équipe d'exécution a noté que le renforcement des capacités en matière d'intégration du commerce a été réalisé avec le soutien du CIR.		
Contribution du CIR à la réforme des politiques	3	2 (RD)
<p>Le CIR a également contribué à l'amélioration de l'environnement des entreprises grâce à une révision réussie, financée par le gouvernement, des lois relatives aux entreprises, établissant une voie claire pour la révision des lois pertinentes et mettant en évidence les principaux domaines à améliorer.</p> <p>Un certain nombre de lois et de réformes liées aux affaires ont été menées à bien et l'environnement des affaires au Rwanda s'est amélioré. Le CIR a également amélioré le cadre juridique et politique des coopératives, ce qui a conduit à l'élaboration d'une politique coopérative nationale et d'une loi sur les coopératives.</p>		
Contribution du CIR à la participation aux forums de commerce international (par exemple, l'OMC)	3	2 (RD)
<p>Le CIR a soutenu la participation du secteur public et du secteur privé aux négociations commerciales telles que les négociations CAE-UE-APE. Il a également aidé le gouvernement à participer, notamment par le biais d'activités de renforcement des capacités telles que la formation des fonctionnaires du MINICOM aux négociations commerciales.</p>		
Contribution du CIR aux objectifs régionaux	2	2 (RD, E, E)
<p>Comme indiqué plus haut, le CIR a soutenu la participation des secteurs public et privé aux négociations commerciales telles que les négociations CAE-UE-APE et les négociations tripartites COMESA-CAE-SADC. Le commerce transfrontalier a également été renforcé grâce aux marchés transfrontaliers qui ont été créés dans le cadre du programme du CIR. La formation des négociateurs commerciaux leur a permis d'acquérir les compétences de négociation nécessaires pour participer au protocole du marché commun de la CAE et aux réunions régionales de l'APE.</p>		
Participation et utilisation des formations/ résultats	4	2 (RD)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ La formation des négociateurs commerciaux leur a permis d'acquérir les compétences de négociation nécessaires pour participer aux réunions régionales du protocole du marché commun de la CAE et de l'APE. Les membres du Forum sur le développement national et la politique commerciale ont également suivi une formation afin d'accroître leur capacité d'analyse et de négociation. ▪ Grâce à la formation de l'Office Rwandais des Recettes, les questions administratives liées à la fiscalité ont été améliorées par des actions telles que la suppression des frais MAGERWA de 3%. ▪ Le personnel du ministère du Commerce et de l'industrie a également reçu une formation qui l'a aidé dans la création de politiques, la gestion de projets, le suivi et l'évaluation et la formation à la gestion. ▪ Le MINICOM/SPIU, en collaboration avec la TIC, a formé des exportateurs et des exportateurs potentiels dans tout le pays dans le but de les doter de connaissances sur l'exportation. 		
Diffusion d'informations et sensibilisation (y compris en matière de genre et d'environnement)	5	2 (RD, E)
<p>Le SPIU/CIR organise généralement des réunions sur la diffusion d'informations et la sensibilisation en fonction des besoins. De telles réunions ont été organisées lors de l'approbation de l'EDIC, de l'approbation du projet de catégorie 1, de la signature de l'accord de l'OMC sur la facilitation des échanges, de la mise à jour des lois, stratégies et politiques commerciales. Par exemple, 112 exportateurs ont été sensibilisés à l'EDIC et aux opportunités de commerce extérieur. Grâce à ces activités de sensibilisation, le CIR/SPIU continue d'interagir avec diverses parties prenantes, notamment les commerçants, la société civile et les organisations liées au commerce, afin d'identifier les défis et de suggérer, en collaboration, des moyens à intégrer dans les politiques et stratégies commerciales.</p>		

	Score du résultat (1-5)	Score de la preuve (1-3)
Le CIR/SPIU a également ciblé la sensibilisation par le biais des médias sociaux tels que Twitter, Facebook et une émission en direct connue sous le nom de "Kubaza Bitera Kumenya", généralement diffusée sur la radio et la télévision nationales, une session interactive mensuelle au cours de laquelle le ministère s'entretient largement avec les citoyens sur des questions liées au commerce, à l'industrie et au développement des PME.		
Résultats de la catégorie 2		
Contribution du CIR aux résultats dans différentes chaînes de valeur (par exemple, productivité, chiffre d'affaires, emploi)	4	2 (RD, E)
<p>Dans le cadre du projet de développement des capacités de commerce transfrontalier inclusif, deux marchés transfrontaliers modernes ont été développés à Karongi (à la frontière de la République démocratique du Congo (RDC)) et dans le district de Butera, à la frontière de l'Ouganda. Ces marchés ont augmenté les exportations transfrontalières entre le Rwanda, la République démocratique du Congo (RDC) et l'Ouganda.</p> <p>Les entretiens individuels indiquent que dans le district de Karongi, le commerce du bétail vend au moins 500 porcs, 500 chèvres et 500 poules par mois. On estime que 75 millions de francs rwandais sont échangés chaque mois. Le gouvernement en a également bénéficié par le biais des recettes fiscales, en percevant 3,5 millions de RwF par mois du CBM de Karongi. La NIU note cependant que les chiffres du commerce du marché transfrontalier de Karongi par mois en juin 2021 sont les suivants : 2 093 porcs, 1 253 chèvres, 1 561 poules, 95 moutons, 25 lapins, avec des recettes de 254 624 500 Frw et des recettes fiscales équivalentes à 2 237 450 par mois. Cela a eu un impact positif sur le district de Karongi, notamment sur le bien-être économique des habitants, en particulier des femmes et des jeunes, qui se sont organisés en coopératives transfrontalières. On estime à 75 millions de francs rwandais la valeur des échanges commerciaux réalisés chaque mois. Le gouvernement a également bénéficié des recettes fiscales, en collectant 3,5 millions de francs rwandais par mois auprès de la CBM de Karongi.</p> <p>Un exportateur de pyrèthre, à qui l'on a facilité l'accès aux marchés européen et américain, a obtenu deux contrats importants (pour un montant supérieur).</p> <p>Dans le cadre du projet visant à améliorer l'efficacité et l'efficience des initiatives de croissance des exportations, un conseil et des forums sur la qualité ont été mis en place. 5 manuels ont également été élaborés pour le Conseil national de la qualité, le Forum national des normes et des parties prenantes, le Forum des organismes nationaux de certification et le Forum des laboratoires nationaux d'essai de la qualité.</p> <p>Une assistance technique a été fournie à l'ancien OCR-CAFÉ pour établir l'alliance de commercialisation du café du Rwanda afin de faciliter la vente de café par les agriculteurs sur les marchés internationaux.</p>		
Contribution du CIR à l'adoption de nouvelles technologies (par exemple, initiatives de commerce électronique)	4	2 (E)
<p>Dans le cadre du projet de commerce électronique, le CIR, en collaboration avec le MINICOM, a aidé quatre entreprises à bénéficier d'une incubation pour le développement de systèmes de paiement électronique.</p> <p>En outre, le financement du CIR à la Chambre des TIC a permis de faire passer le nombre de plateformes en ligne d'environ 9 à plus de 70. Ceci a été fait par l'approbation des plateformes, leur commercialisation et aujourd'hui le Rwanda a publié plus de 70 entreprises avec des plateformes de commerce électronique.</p>		
Contribution du CIR à la facilitation des échanges	4	2 (RD)
Le CIR a lancé un projet de facilitation du commerce pour améliorer l'efficacité et l'efficience des initiatives de croissance des exportations en mars 2020, mais il est encore trop tôt pour évaluer les résultats du projet car il est encore en phase de mise en œuvre. Cependant, les marchés transfrontaliers sont des voies de facilitation des échanges.		

	Score du résultat (1-5)	Score de la preuve (1-3)
Contribution du CIR à la formation et aux compétences dans différentes chaînes de valeur	4	3 (RD)
<p>Les femmes travaillant dans le sous-secteur de l'artisanat ont également reçu une formation par le biais de coopératives grâce auxquelles elles ont pu accéder plus facilement aux marchés.</p> <p>Dans le cadre du projet de commerce électronique, un atelier a été organisé en septembre 2019. Il a rassemblé 12 membres du groupe de travail technique sur le commerce électronique issus du ministère des TIC et de l'innovation, de l'Autorité rwandaise de la société de l'information, de l'Autorité rwandaise de régulation des services publics, du Rwanda Standard board, de l'Agence nationale de recherche et de développement industriels et du Centre du commerce international.</p>		
Contribution du CIR à la participation aux foires commerciales	4	2 (RD, E, E)
<p>Le CIR a soutenu la participation à diverses foires commerciales et à des voyages d'étude :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 54 exportateurs artisanaux ont bénéficié d'une aide pour participer à l'exposition régionale "Jua Kali" de la CAE. ▪ Deux coopératives (comptant 200 membres) et un exportateur ont bénéficié d'une aide pour participer à des foires commerciales internationales à Dubaï. L'exportateur exporte toujours vers Dubaï. ▪ Comme indiqué précédemment, un exportateur de pyrèthre, qui a bénéficié d'une aide pour accéder aux marchés européens et américains, a obtenu deux contrats importants (pour un montant d'environ 200 000 euros). 		
Modèle opérationnel du CIR		
Soutien du secrétariat exécutif du CIR et du gestionnaire du fonds fiduciaire (au niveau des programmes) aux résultats et aux performances au niveau des pays <ul style="list-style-type: none"> • EM • GFAS 	4	2 (RD)
<p>D'une manière générale, le SE du CIR et le GFAS ont fourni de bonnes orientations, notamment en matière de suivi et d'évaluation, d'établissement de rapports et de gestion financière. Ils ont également effectué des missions de supervision régulières, soutenu la formation du personnel et la mise en œuvre des projets. Ceci est confirmé par les rapports d'évaluation des projets.</p>		
Systèmes et processus opérationnels du CIR (au niveau national) soutien aux résultats et aux performances au niveau national <ul style="list-style-type: none"> • PF du CIR et UNMO • CDNN • FD du CIR 	5	3 (RD, E, E)
<p>La PF a été un acteur clé dans les efforts coordonnés pour obtenir des résultats. Le GFAS a énormément contribué à la formulation de la politique commerciale.</p> <p>Le PF du CIR et l'UNMO : Dans l'ensemble, l'UNMO et le PF fonctionnent bien et remplissent leur mandat (identification et développement de projets, supervision de la mise en œuvre, suivi et évaluation, etc. Au Rwanda, la SPIU est l'unité nationale de mise en œuvre du CIR et coordonne toutes les activités liées au projet avec les parties prenantes sur une base régulière.</p> <p>Le CDN participe à l'établissement de l'orientation politique générale et à la supervision du travail du processus et des activités du CIR ; il surveille l'efficacité globale des opérations du CIR ; il encourage la coordination entre les participants ; il assure la transparence du processus du CIR ; il assure la supervision, l'intégration du commerce, etc.</p> <p>Le FD a obtenu de bons résultats en travaillant avec le point focal pour faciliter la coordination des donateurs et le dialogue donateur-gouvernement sur les questions commerciales</p>		

	Score du résultat (1-5)	Score de la preuve (1-3)
Mesure dans laquelle les systèmes et processus opérationnels du CIR ont été en mesure de répondre à la COVID-19	1	2 (RD, E)
COVID-19 a affecté la mise en œuvre du projet en raison des restrictions concernant les événements et les réunions en face à face.		

2.1 Efficience

	Score du résultat (1-5)	Score de la preuve (1-3)
Efficiences des initiatives de catégorie 1	4	3 (RD, E)
<p>La mise en œuvre du projet du CIR a été efficace dans la réalisation de la plupart des activités prévues et dans la coordination avec les institutions clés sous l'égide du comité directeur national.</p> <p>En ce qui concerne l'efficacité fonctionnelle, l'évaluation du projet de catégorie 1 confirme que les modalités de mise en œuvre entre la structure de gestion de projet du MINICOM étaient très idéales. Le rapport de soutien à la durabilité 2019 a également noté que l'efficacité du projet de soutien à la durabilité était satisfaisante.</p>		
Efficiences des initiatives de catégorie 2	4	2 (RD, E)
<p>L'efficacité du projet CBM du CIR a été évaluée à deux niveaux pour ce qui est de la réalisation de ses résultats et de l'obtention des avantages escomptés. Au niveau central, la gestion du projet est très efficace : elle a permis de soutenir les districts dans le développement des infrastructures, d'atteindre les commerçants transfrontaliers, d'établir les conseils d'administration de CBM et le gestionnaire immobilier, ainsi que de renforcer les capacités élémentaires des occupants.</p> <p>Au niveau du district, des retards ont été observés presque à chaque étape de la mise en œuvre du projet, y compris l'engagement des entreprises de construction, la sélection des bénéficiaires, l'établissement des conseils d'administration, l'acquisition du gestionnaire immobilier et la prise en charge finale de la gestion et de l'opérationnalisation de CBM.</p> <p>Selon les entretiens, les inefficacités suivantes concernent le projet de commerce électronique :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Il y a trop de donateurs différents qui travaillent sur ce projet avec le MINICOM et les TIC. Il pourrait y avoir des chevauchements dans le travail effectué, d'où un gaspillage de ressources si le travail est dupliqué. • Il y a trop de projets uniques mais non reliés entre eux, qui peuvent pousser et tirer le commerce électronique dans des directions différentes. • La GIZ travaille beaucoup sur le commerce électronique, mais le CIR ne s'y est pas encore totalement associé. Bien que le CIR ait montré un certain alignement sur ce travail de commerce électronique, tel qu'un plan existant qui a été déployé de dialogues public-privé et l'établissement d'un comité directeur pour le commerce électronique, une collaboration plus étroite entre la GIZ et le CIR est nécessaire. • Personne n'a une vue d'ensemble du commerce électronique au Rwanda. La GIZ, le FCDO et Access to Finance Rwanda (AFR) ont donc proposé la création d'un comité directeur au sein du MINICOM pour superviser les projets de commerce électronique. <p>Pour éviter les chevauchements et s'assurer que toutes les initiatives et tous les projets sont complémentaires, un groupe de travail technique sur le commerce électronique, composé de membres de toutes les parties prenantes du commerce électronique, a été créé et participe à toutes les activités.</p>		
Efficience (utilisation du temps et de l'argent) des structures de gouvernance du CIR au niveau national <ul style="list-style-type: none"> • PF du CIR et UNMO • CDN • FD du CIR 	4	3 (Enquête en ligne)
Le PF du CIR, l'UNMO, le CDN et le PF s'acquittent bien de leur mandat et de leurs fonctions de gouvernance (vont se renforcer).		

	Score du résultat (1-5)	Score de la preuve (1-3)
Mesure des activités dans les pays adaptés à COVID-19	2	2 (RD, E)
<p>COVID 19 a ralenti la mise en œuvre des projets en cours et réduit l'impact des projets achevés. Par exemple, les marchés transfrontaliers étaient entièrement occupés en 2019, mais en raison des confinements et de la fermeture de la frontière entre le Rwanda et l'Ouganda et de la frontière entre le Rwanda et la RDC, l'occupation a chuté en 2019 et n'a pas repris depuis. Cependant, il est important de noter que même avant la pandémie, la frontière entre le Rwanda et l'Ouganda avait été fermée en raison de problèmes politiques entre les deux pays.</p> <p>Les initiatives de facilitation de la croissance des exportations ont également été perturbées par la pandémie. Un accord de subvention de contrepartie pour la croissance des exportations a été signé une semaine avant que le Rwanda ne se verrouille et la réduction des activités économiques qui en a résulté a affecté la mise en œuvre.</p>		

2.2 Impact

	Score du résultat (1-5)	Score de la preuve (1-3)
Contribution du CIR au développement durable	4	3 (RD, E)
<p>Grâce aux projets de catégorie 2 en particulier, le CIR a contribué et continuera de contribuer au développement durable. Compte tenu du contexte de la COVID et de la tendance croissante au commerce électronique et numérique, la croissance des plateformes en ligne de 9 à 70, ainsi que la formation des entreprises au commerce électronique, devraient soutenir le développement durable à long terme. En outre, il est évident que les marchés transfrontaliers ont eu un impact positif sur les moyens de subsistance grâce à l'augmentation des revenus, notamment chez les jeunes et les femmes. Le soutien à l'Office rwandais de normalisation devrait améliorer l'efficacité et l'efficience des initiatives d'exportation, grâce à des infrastructures de soutien à la qualité et à la formation des PME aux normes de qualité et à la certification. La plupart des entretiens ont également indiqué une grande contribution potentielle des projets au développement durable.</p>		
Contribution du CIR à l'intégration dans les systèmes commerciaux mondiaux et régionaux	4	3 (RD, E)
<p>Comme indiqué précédemment, le CIR a contribué à l'intégration du Rwanda dans les systèmes commerciaux régionaux en soutenant le secteur public et le secteur privé dans les négociations commerciales telles que les négociations entre la CAE, l'UE et l'APE et les négociations tripartites entre le COMESA, la CAE et la SADC. Le commerce transfrontalier a également été amélioré grâce aux marchés transfrontaliers qui ont été créés dans le cadre du programme du CIR.</p> <p>La formation des négociateurs commerciaux leur a permis d'acquérir les compétences de négociation nécessaires pour participer au protocole du marché commun de la CAE et aux réunions régionales de l'APE.</p>		

2.3 Durabilité

	Score du résultat (1-5)	Score de la preuve (1-3)
Intégration des initiatives du CIR dans les priorités, activités, structures et processus gouvernementaux (par exemple, soutien de catégorie 1 et de catégorie 2, modèle, structures et processus du CIR, notamment EDIC/MA)	5	3 (RD, E)
<p>Le soutien de catégorie 1 a été intégré dans l'EDPRS II en tant que domaine prioritaire du deuxième pilier, comme nous l'avons vu précédemment. Le commerce a également été intégré dans le PSTAG-III, le programme de développement du secteur financier II, les stratégies d'énergie et de transport et la politique industrielle nationale.</p>		

	Score du résultat (1-5)	Score de la preuve (1-3)
Au niveau de la structure et des processus, le Rwanda a déjà des mécanismes en place à travers le SPIU, les groupes de travail sectoriels et les différents groupes de coordination, tels que ceux avec les partenaires au développement. L'existence de ces structures dirigées et conçues par le pays, dans le cadre desquelles l'UNMO travaille, est de bon augure pour la durabilité.		
Appropriation des initiatives du CIR (par exemple, le soutien de catégorie 1 et de catégorie 2, le modèle, les structures et les processus du CIR, en particulier l'EDIC/MA)	4	3 (RD, E)
Les projets du CIR ont fait l'objet d'une forte appropriation par le biais de processus consultatifs au sein du SPIU, du Forum national sur la politique commerciale (qui est désormais le Forum sur la facilitation des échanges) et du groupe de travail du secteur privé, qui sont composés d'un certain nombre d'institutions gouvernementales, du secteur privé, de la société civile et du monde universitaire. L'UNMO est entièrement intégrée à la SPIU, elle-même intégrée au MINICOM. En outre, il existe un engagement clair du gouvernement qui finance en partie certaines activités telles que le projet de commerce électronique et le projet de facilitation du commerce. Le projet de facilitation des échanges est également financé en partie par les partenaires de développement. Les représentants de la Fédération du secteur privé et les responsables des districts, ainsi que les gestionnaires des MDC, ont contracté des contrats pour la gestion de l'infrastructure du marché transfrontalier, qui a été financée par le CIR, le TMEA, la Banque mondiale et la Banque africaine de développement.		
Poursuite des initiatives du CIR (par exemple, le soutien de catégorie 1 et de catégorie 2, le modèle, les structures et les processus du CIR, en particulier l'EDIC/MA) et des résultats après la fin du soutien du CIR	4	3 (RD, E)
En ce qui concerne les marchés transfrontaliers, malgré les effets de COVID 19 et la fermeture de la frontière de Cyanika sur la frontière de Burera en Ouganda qui ont eu un impact négatif sur les opérations des marchés transfrontaliers, les projets continueront à fonctionner même après la fin du programme du CIR. C'est ce qui ressort des réponses obtenues lors des entretiens et des discussions de groupe avec les bénéficiaires, les représentants des fédérations du secteur privé et les fonctionnaires des districts, ainsi qu'avec les gestionnaires sous contrat des MBC, dont la volonté d'utiliser et de maintenir les infrastructures existantes des MBC pour faciliter le commerce transfrontalier est manifeste. Bien qu'il ne soit pas terminé, les perspectives de poursuite du projet de commerce électronique sont élevées car le MINICOM a développé la stratégie de transformation numérique du commerce, de l'industrie et de l'artisanat qui fournit des voies par lesquelles les innovations basées sur les TIC seront accélérées pour stimuler le commerce, l'industrie et l'artisanat. Afin d'assurer la bonne mise en œuvre de la stratégie ICT4COM, le MINICOM, en collaboration avec la CNUCED, élabore une stratégie de commerce électronique. Le rapport d'appui à la durabilité de 2019 estime que les perspectives de poursuite sont satisfaisantes.		
Coordination (avec les autres agences gouvernementales, les donateurs, le secteur privé et la société civile)	4	3 (RD, E)
La coordination avec les autres agences gouvernementales, les donateurs, le secteur privé et la société civile se poursuivra probablement par le biais des groupes de travail sectoriels déjà établis. <ul style="list-style-type: none"> Le ministère du commerce assure le secrétariat du Forum national sur la politique commerciale (désormais NTFC), qui se double du CDN. Le SP du MINICOM en est le président. Pour le secteur privé, un mécanisme structuré de dialogue public-privé du Rwanda (RPPD) est déjà en place. Il y a également un groupe de travail du secteur privé qui a été mis en place pour engager le gouvernement. En ce qui concerne les donateurs, il existe un groupe de travail des donateurs par le biais duquel les donateurs sont engagés et consultés. <p>En outre, il existe plusieurs autres groupes de travail sectoriels tels que le groupe de travail sur la productivité et l'emploi des jeunes, présidé par la GIZ et co-présidé par le ministère de la fonction publique, et le groupe de travail sur l'investissement et les réglementations, présidé par la Banque mondiale et le Conseil de développement du Rwanda. Ceci fournit donc les mécanismes formels pour la coordination de l'aide.</p>		

	Score du résultat (1-5)	Score de la preuve (1-3)
Contribution du CIR à la mobilisation des financements et de l'expertise	4	3 (RD)
Le CIR, notamment par le biais de l'EDIC/MMM, a largement contribué à mobiliser des financements et des compétences. Divers partenaires de développement tels que la Banque mondiale, les TIC, le TMEA, la GIZ et la BAD soutiennent le programme commercial et devraient continuer à le faire.		
Mesure dans laquelle les résultats obtenus ne sont pas remis en cause par COVID-19	4	2 (RD, E)
Malgré les effets du COVID 19 sur les marchés transfrontaliers, le rapport final indique qu'il est peu probable que la pandémie affecte la durabilité en raison du rôle des bénéficiaires, des représentants des fédérations du secteur privé et des fonctionnaires des districts ainsi que des gestionnaires contractuels des MBC dans l'utilisation et le maintien des infrastructures MBC existantes		

5. Conclusions et apprentissages

- Pertinence** : Dans l'ensemble, le programme du CIR et les projets spécifiques sont très fortement alignés sur les besoins et les priorités nationales en matière de développement du commerce énoncés dans les stratégies de croissance économique. Si l'alignement sur les besoins du secteur privé a été fort, l'alignement sur les intérêts de la société civile n'est pas clair au-delà de l'inclusion dans les réunions. Il existe des preuves évidentes d'adaptation aux priorités émergentes des chaînes de valeur, du commerce et du genre ; du commerce et du changement climatique. Le Covid-19 a ralenti la mise en œuvre des projets en cours.
- Cohérence** : Les projets nationaux du CIR au Rwanda sont bien alignés sur le cahier des charges du programme global du CIR. Toutes les modalités de mise en œuvre du CIR se sont avérées très appropriées pour le Rwanda, qui a mis en œuvre trois projets de catégorie 2. En outre, il existe une forte coordination avec d'autres initiatives, ce qui garantit une synergie.
- Efficacité et Efficience** : L'EDIC a joué un rôle clé dans l'intégration du commerce et il est évident que la matrice d'action a été équitablement mise en œuvre. Les résultats clés du projet de catégorie 1 ont fortement contribué à l'intégration du commerce et au renforcement des capacités du personnel du ministère du commerce et de l'industrie, ainsi qu'à la réforme des politiques. Les résultats clés du catégorie 2 ont été l'augmentation du chiffre d'affaires des entreprises exportatrices et du commerce transfrontalier, l'augmentation des revenus du gouvernement et l'amélioration de la qualité de l'environnement. Alors que les projets de catégorie 1 ont été relativement efficaces, le projet de marché transfrontalier a été inefficace au niveau du district en raison de retards dans la mise en œuvre du projet et du manque de fonds. Certaines KII ont également estimé que le projet de commerce électronique comme étant inefficace en raison du nombre de projets et d'activités des donateurs axés sur le commerce électronique, qu'ils jugent non coordonnés..
- Durabilité** : Les initiatives du CIR ont été bien intégrées dans les initiatives et les structures gouvernementales et les projets font l'objet d'une forte appropriation. Jusqu'à présent, les marchés transfrontaliers et les projets de soutien aux ANMO qui sont terminés ont été soutenus par le gouvernement et les autres parties prenantes. Tout porte à croire que le projet de commerce électronique et le projet de soutien à la durabilité se poursuivront également après la fin du soutien du CIR. Le COVID 19 a ralenti la mise en œuvre des projets, mais une forte appropriation pourrait l'empêcher d'affecter la durabilité du projet CBM.

- **Impact** : Dans l'ensemble, le CIR a contribué au développement durable et à une intégration accrue au système commercial régional.

6. Fiche d'évaluation de la VFM

	Score	Histoire
1. Processus visant à garantir l'optimisation des ressources (processus VfM)	4	Le Bureau de l'Auditeur Général (OAG) a développé un outil permettant de vérifier l'optimisation des ressources pour tous les programmes, qu'ils soient financés par des donateurs ou par le gouvernement. Les processus de planification des projets en place impliquent l'identification et la hiérarchisation des programmes, des projets et des activités afin de parvenir à un équilibre optimal entre les besoins et les ressources disponibles. L'évaluation de la VfM est généralement réalisée au stade de l'audit.
2. Approche de la passation de marchés, sélection des PEMO et maîtrise des coûts (économie)	3	La passation de marchés suit les bonnes pratiques standard, mais les procédures sont trop longues, ce qui rend le processus fastidieux.
3. Utilisation efficace des ressources par les interventions du CIR, notamment en réduisant au minimum les doubles emplois et en maximisant les synergies (efficacité)	4	Bien qu'il existe des forums de coordination entre le MINICOM, le ministère des TIC et la Chambre des TIC pour discuter du projet de commerce électronique, il y a encore des chevauchements, un gaspillage des ressources et une dispersion des activités. Le projet catégorie 1 et les autres projets de catégorie 2 ont été efficaces dans l'utilisation des ressources.
4. Durabilité des activités du CIR (efficacité)	5	Jusqu'à présent, la durabilité des projets déjà achevés a déjà été réalisée puisqu'ils sont toujours en cours de mise en œuvre après la fin du soutien du CIR. Les preuves d'appropriation, d'intégration dans les priorités du gouvernement et de coordination indiquent que les projets en cours sont également durables.
5. Examen des dispositions en matière de leadership, de gestion et de gouvernance au niveau national pour assurer la mise en œuvre de la VfM (processus de VfM)	3	Le Rwanda dispose d'une gestion et d'un dispositif de gouvernance bien établis et propres au pays. A travers le SPIU, les groupes de travail sectoriels et les différents groupes de coordination, tels que ceux avec les partenaires au développement, les processus de gestion des finances publiques sont solides.
6. Stratégies et mesures adoptées pour améliorer la prestation et atténuer les risques (efficacité)	3	La gestion du programme a été efficace mais il a fallu s'adapter aux changements et aux risques tels que le COVID 19 et les problèmes politiques entre le Rwanda et l'Ouganda qui ont ralenti la mise en œuvre des projets.
7. Équité de la conception et de l'exécution des programmes (équité)	3	Le projet de facilitation du commerce transfrontalier et le projet régional de technologie agricole ont été conçus pour se concentrer tout particulièrement sur les femmes et les jeunes, qui ont également été les principaux bénéficiaires. Un soutien a également été apporté aux coopératives, qui sont des organismes représentant principalement les femmes et les jeunes.

Sierra Leone

Étude de cas approfondie par pays

1. Synthèse par pays

date de début de l'aide du CIR	27 juillet 2009
Budget global	<p>Budget total = 4 505 511 \$.</p> <p>Dont Budget du CIR = 4 218 296 \$. Budget du gouvernement = 287 215 \$</p>
Participation aux phases du CIR	Phases 1 et Phase 2
Contexte	PMA
Principaux intervenants	<p>Gouvernement de la Sierra Leone</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ministère du commerce et de l'industrie - Office national du tourisme <p>Banque Mondiale</p>
Objectifs et résultats clés et lien avec les résultats et les produits de la théorie du changement du CIR (par exemple, catégorie 1, catégorie 2)	<p><u>Catégorie 1</u></p> <p>Les deux projets CIR de catégorie 1 de la Sierra Leone sont alignés sur le résultat 1 du TDC du CIR. Dans le cadre du résultat 1, il existe des liens étroits avec le produit 1 "amélioration des cadres politiques et réglementaires fondés sur des données probantes", le produit 2 "renforcement de la coordination institutionnelle" et le produit 3 "renforcement des capacités de formulation des politiques". Ceci peut être vu à travers les objectifs clés suivants : renforcer la capacité à formuler et à mettre en œuvre des politiques liées au commerce", et "intégrer les politiques commerciales dans le programme de développement national", entre autres.</p> <p><u>Catégorie 2</u></p> <p>Les trois projets CIR de catégorie 2 de la Sierra Leone sont alignés sur le résultat 2 du TDC du CIR. Dans le cadre du résultat 2, il existe des liens étroits avec le produit 1 "amélioration de la participation aux chaînes de valeur pour une connectivité accrue aux marchés". Ceci est démontré dans l'objectif clé suivant, par exemple, "préserver l'environnement et réduire la pauvreté" et "augmenter la productivité des entreprises agro-industrielles ciblées".</p>
Projets nationaux	<p><u>Projets terminés</u></p> <p>Soutien aux ANMO (phase 1 et 2, catégorie 1)</p> <ul style="list-style-type: none"> - PEMO : Gouvernement of Sierra Leone - Date de début : 27 juillet 2009 - Date de fin : 15 décembre 2017 <p>Mise à jour de l'EDIC (Phase 1, catégorie 1)</p> <ul style="list-style-type: none"> - PEMO : Banque Mondiale - Date de début : 12 avril 2012 - Date de fin : 30 juin 2014 <p>Tourisme durable (phase 1, catégorie 2)</p> <ul style="list-style-type: none"> - PEMO : Gouvernement de Sierra Leone - Date de début : 21 mai 2012

	<p>- Date de fin : 20 septembre 2015</p> <p><u>Projets en cours</u></p> <p>Soutien à la durabilité (Phase 2, catégorie 2)</p> <p>- MIE : Gouvernement de la Sierra Leone</p> <p>- Date de début : 08-Jan-2020</p> <p>- Date de fin : 07-Jan-2022</p> <p>Le tourisme durable reconditionné (Phase 2, catégorie 2)</p> <p>- PEMO : Gouvernement de la Sierra Leone</p> <p>- Date de début : 03 février 2020</p> <p>- Date de fin : 02 février 2022</p>
Projets régionaux	Aucun

2. Contexte

- La Sierra Leone est située en Afrique de l'Ouest et son littoral longe l'océan Atlantique. Elle a deux pays limitrophes, à savoir la Guinée et le Liberia. La Sierra Leone a une population de 7,9 millions d'habitants (2020) et un PIB par habitant de 485 \$ (2020). Toutefois, aussi récemment qu'en 2014, le PIB par habitant était de 714 \$.
- La Sierra Leone a un indice de développement humain (IDH) de 0,452 (2019).
- En moyenne, le PIB réel de la Sierra Leone a augmenté de 4,9 % par an, ce qui est beaucoup plus élevé par rapport à la croissance du PIB réel de l'Afrique, qui est de 2,9 %.
- En moyenne, entre 2008 et 2019, les entrées d'IDE de la Sierra Leone ont été de 332 millions de dollars par an.
- Entre 2008-2019, la Sierra Leone a reçu un total de 1 315 millions de dollars de décaissements au titre de l'aide au commerce. Sur ce montant, 64 % ont été consacrés aux infrastructures économiques, 35 % au renforcement des capacités productives et 1 % à la réglementation du commerce et des politiques.
- Selon l'indice Facilité de faire des affaires (2020) de la Banque mondiale, la Sierra Leone se classe 163e sur 190 pays. Sous l'indicateur EODB " Commerce transfrontalier ", la Sierra Leone a obtenu un score de 44 points de pourcentage en 2015, qui est passé à 52 points de pourcentage en 2019, d'où une amélioration.
- L'indice de performance logistique (IPL) global de la Sierra Leone était de 2,07 en 2012 et est resté constant à 2,07 en 2018. Selon les indicateurs de l'IPL, son score le plus élevé est la rapidité et son score le plus bas est la logistique.

3. Approches et méthodes

Date à laquelle l'étude de cas a été réalisée	Du 15 juin 2021 au 30 septembre 2021
Données utilisées (par exemple, examen du portefeuille, enquête électronique, analyse économique).	Examen du portefeuille ; examen des documents ; entretiens avec des informateurs clés ; enquête électronique ; analyse économique.
Méthodes utilisées (examen des données et des documents)	<p><u>Enquête électronique</u></p> <p>- FD</p> <p><u>Entretiens avec des informateurs clés</u></p> <p>10 entretiens au total</p> <p>- Coordinateur national du SE du CIR (1)</p>

	<ul style="list-style-type: none"> - Office national du tourisme (1) - Ministère du Tourisme (1) - Ministère du commerce et de l'industrie (1) - Chambre de commerce et d'industrie (1) - Association des femmes du marché (1) - Association environnementale pour l'Afrique (1) - Bureau du notaire (1) - Association communautaire de l'île Banana (1) - Montagnes Wara Wara (1) <p>Par sexe</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hommes (7) - Femmes (3) <p><u>Documents examinés dans les 5 projets du CIR en Sierra Leone :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Protocole d'accord - TDR - Propositions de projet/ notes conceptuelles - Rapports annuels et semestriels (y compris les rapports techniques) - Rapports d'évaluation à mi-parcours et finaux - Budget - Plans de travail - Cadres logiques au niveau du projet - Stratégies d'atténuation des risques - Rapports financiers <p><u>Examen du portefeuille de la Sierra Leone :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Coûts totaux du projet (avec contribution du CIR et contribution hors CIR) - Dates d'approbation/ Dates de signature des MOU / Dates d'expiration - Principales entités de mise en œuvre
Limitations	<ul style="list-style-type: none"> - L'UNMO n'a pas répondu à l'enquête électronique. - Le mois d'août est celui où les précipitations sont les plus importantes à Freetown. Cela a entraîné l'annulation et la reprogrammation de certaines réunions. En outre, les routes se sont détériorées en raison des pluies, ce qui a rendu les déplacements difficiles.

4. Constatations

1.1 Pertinence

	Score du résultat (1-5)	Score de la preuve (1-3)
Alignement sur les priorités et les besoins nationaux	5	3 (RD, E, E)
<p>Les projets du CIR sont alignés sur les politiques commerciales et favorisent une croissance durable en faveur des pauvres ; ils renforcent la présence et la perception du pays sur le marché international en tant que destination touristique attrayante.</p> <p>Une EDIC détaillée a été élaborée, dont le point de départ était le projet de cadre intégré, puis le CIR en Sierra Leone, approuvé en mars 2009. Cela a conduit à la création des ANMO, à la mise en place du CDN, du Comité d'évaluation technique (TAC) et du bureau du point focal du CIR basé au ministère du Commerce.</p>		

	Score du résultat (1-5)	Score de la preuve (1-3)
<p>Le tourisme était l'un des secteurs examinés et des recommandations ont été faites pour développer le plan stratégique du tourisme. Cela a conduit à la mise en œuvre du IFTP et une demande a été faite au CIR pour la catégorie 1 et le projet a été approuvé en 2012.</p> <p>La catégorie 2 (2014) a reçu 3 millions de dollars pour aider à la gouvernance du secteur, au marketing et au développement de produits, mais tous les objectifs du projet n'ont pas été atteints, principalement en raison de l'épidémie d'EBOLA, et le projet de tourisme a été reconconditionné en 2019.</p> <p>Le programme est aligné sur le programme de développement national (PRSP 3 et 4) et la matrice de l'EDIC. Aligner le programme de la SL sur l'Agenda 2063 de l'UA, sur celui de la CEDEAO et sur celui des Nations Unies. Le programme de développement national a dû être revu en fonction de l'EDIC.</p>		
Alignement sur les besoins du secteur privé et de la société civile	3	2 (RD, E)
<p>Les programmes du CIR sont alignés sur le secteur privé, car il soutient la diversification économique. L'approche a toujours été d'intégrer les parties prenantes dans l'ensemble du secteur. Un soutien est apporté pour tirer parti des ressources du gouvernement, des partenaires de développement et du secteur privé. L'engagement de la société civile est limité mais des processus sont mis en place par l'Office du tourisme.</p>		
Adaptation aux priorités émergentes du CIR	3	2 (RD, E)
<p>Les programmes du CIR couvrent un grand nombre des priorités émergentes du CIR, notamment la mise en œuvre de l'aide pour le commerce et l'environnement par le biais du projet de tourisme. Les programmes s'adressent aux personnes marginalisées, telles que les femmes et les pauvres, comme le montrent les projets de catégorie 2.</p>		
Adaptation à l'évolution du contexte mondial, y compris la COVID-19	3	2 (RD, E)
<p>Des ajustements ont dû être faits en raison de l'émergence de la pandémie qui a eu un impact dévastateur sur le secteur du tourisme. Les restrictions et le confinement ont entraîné des retards dans l'approbation de la loi nationale sur le tourisme. Le COVID-19 a également entraîné un déraillement des activités, et des NCE et des révisions budgétaires ont été accordés.</p>		
Nouvelles politiques introduites, ou politiques nationales existantes modifiées, à la suite des propositions politiques de l'EDIC actualisée	5	2 (RD, E)
<p>L'EDIC actualisée a contribué au programme de développement national en améliorant le cadre réglementaire par l'élaboration de la loi nationale sur le tourisme et d'autres politiques telles que la politique de gouvernance et de gestion financière du tourisme et la stratégie de gouvernance électronique du tourisme, afin de garantir l'intégration cohérente de la politique du tourisme dans les programmes gouvernementaux.</p>		
Le renforcement des capacités du secteur public a permis d'élaborer des politiques/plans d'action commerciaux futurs en utilisant les ressources locales	4	2 (RD, E)
<p>Dans le GNB, les projets de renforcement des capacités recrutent des consultants pour travailler avec le personnel local. La théorie du changement qui sous-tend cette démarche est que le personnel local apprendra par la démonstration. La faiblesse, cependant, est qu'elle ne tient pas compte de deux problèmes. Premièrement, la plupart du temps, le personnel local n'est pas intéressé par cette nouvelle dynamique de travail dans les conditions qui lui sont proposées et ne s'approprie donc pas les innovations apportées par le personnel international. Deuxièmement, l'écart de salaire entre le personnel international et le personnel national fait que ce dernier ne se sent pas responsable du travail à accomplir et laisse tout le travail au premier. Cela favorise la paresse.</p> <p>133 fonctionnaires bissau-guinéens ont été formés dans différents domaines ; 4 politiques commerciales ont été formulées en Guinée-Bissau avec l'appui du CIR ; et 4 stratégies sectorielles ont intégré la dimension commerciale en Guinée-Bissau.</p>		
Mesure dans laquelle les projets du CIR reflètent les besoins et les priorités de l'EDIC et de la matrice d'action	5	3 (RD, E, E)

	Score du résultat (1-5)	Score de la preuve (1-3)
Le programme est aligné sur le programme de développement national (DSRP3 & 4) et sur la MA. L'EDIC définit clairement les problèmes et la manière dont ils doivent être traités. Le tourisme présente un avantage concurrentiel pour les PMA et ces questions ont été abordées dans l'EDIC et l'MA.		
Inclusivité des processus consultatifs de l'EDIC	4	3 (RD, E, E)
<p>Les projets du CIR sont arrivés à un moment opportun, alors que la Sierra Leone sortait d'une guerre civile, pour l'aider à développer ses capacités et à renforcer son réseau dans le cadre de l'intégration commerciale et régionale et du changement d'image de la Sierra Leone. Des réunions hebdomadaires ont commencé en 2005 au MTI concernant l'étude initiale de l'EDIC. Le tourisme était l'un des secteurs prioritaires et des recommandations ont été faites pour développer le plan stratégique du tourisme. En 2009, le catégorie 1 a été approuvé. Des projets de consultation ont été élaborés avec les unités NIU et CDN mises en place. Ces unités ont été mises en place pour fournir un leadership national avec le soutien du Secrétariat du CIR à Genève. Elles comprennent l'unité nationale de mise en œuvre composée du gouvernement (UNMO), le CDN, le comité d'évaluation technique (TAC) et les représentants du secteur privé et des partenaires de développement du SE du CIR.</p> <p>Des représentants du secteur privé ont participé à plusieurs consultations et ateliers. Le DNC, qui est présidé par le ministre du commerce et de l'industrie, compte une large participation de parties prenantes issues d'agences, de ministères de tutelle, du secteur privé et de la société civile. Il était également prévu de développer un dialogue entre le secteur public et le secteur privé avec le Sierra Leone Business Forum et la Chambre de commerce. Cependant, le secteur privé en Sierra Leone se caractérise par un grand nombre de petits acteurs, dont la plupart opèrent de manière informelle. Les efforts précédents pour créer un cadre de dialogue public-privé n'ont eu qu'un succès limité, principalement en raison du manque de capacité des associations du secteur privé à influencer efficacement le dialogue de politique publique sur le commerce.</p>		

1.2 Cohérence

	Score du résultat (1-5)	Score de la preuve (1-3)
Alignement sur la théorie du changement/le cadre logique du CIR	4	2 (E, RD)
Les projets et programmes de catégorie 2 sont alignés sur le cadre logique du CIR. Les résultats de certaines des activités sont encore réalistes et raisonnables malgré le retard dans la mise en œuvre de certaines de ces activités. À long terme, ces interventions produiront les résultats escomptés.		
Pertinence des modalités de mise en œuvre du CIR	4	2 (E, RD)
Les méthodes de mise en œuvre du CIR, qui comprennent le soutien aux capacités préparatoires, analytiques, institutionnelles et de l'offre, ont permis d'atteindre efficacement leurs buts et objectifs. Des domaines tels que l'engagement communautaire, les campagnes de sensibilisation, l'engagement des médias et le soutien du gouvernement ont été mis en œuvre.		
Coordination avec d'autres initiatives pertinentes	3	2 (E, RD)
<p>L'intégration de l'EDIC actualisée dans les PRSP a permis de renforcer la coordination entre les partenaires du développement en matière d'aide au commerce et les complémentarités entre les projets. Les partenaires du développement ont apporté un soutien varié dans les domaines de la stratégie d'exportation (Secrétariat du Commonwealth), de la gestion des finances publiques (BAD), du développement du secteur rural et privé.</p> <p>La NIU a créé le cadre qui a conduit à l'établissement d'autres institutions telles que l'Association pour le développement des PME et d'autres projets qui avaient besoin de soutien.</p>		

1.3 Efficacité

	Score du résultat (1-5)	Score de la preuve (1-3)
EDIC		
Contribution de l'EDIC aux résultats du CIR:	a) 5	3 (RD, E, E)

	Score du résultat (1-5)	Score de la preuve (1-3)
a) l'accroissement des connaissances b) l'intégration accrue du commerce c) les interventions prioritaires d) plan de programmation e) programmes/projets spécifiques alignés sur l'EDIC/MA	b) 3 c) 1 d) 1 e) 5	
3 Il y a maintenant plus d'éducation sur l'impact du tourisme sur le développement national. <ul style="list-style-type: none"> - Grâce aux consultations, les gens sont informés des liens commerciaux et les projets touristiques sont diffusés sur les chaînes de télévision et les radios nationales. - Il y a maintenant une adhésion de toutes les parties prenantes telles que les conseils locaux, les chefs et les ministères de tutelle. - Renforcement des capacités institutionnelles par la formation et la participation à des salons touristiques externes afin d'acquérir davantage de connaissances. 		
4 L'objectif de l'intégration du commerce dans la planification du développement est d'améliorer les moyens de subsistance. Le STDP est un projet touristique reconditionné qui a débuté en 2020, coordonné par le CIR avec l'Office national du tourisme de la Sierra Leone et le ministère du Tourisme et des Affaires culturelles, et qui s'attaque aux principales contraintes et s'efforce d'accroître la présence de la Sierra Leone en tant que destination touristique attrayante sur le marché international.		
5 Il n'y a pas eu de développement d'interventions prioritaires dans l'EDIC MA.		
6 Il n'y a pas eu de plan de mise en œuvre pour relier les priorités à l'EDIC MA.		
7 Les priorités identifiées par l'EDIC sont reprises dans la MA qui est un document prioritaire pour les interventions des partenaires du développement.		
Degré de mise en œuvre de la MA	3	2 (RD, E)
La première EDIC 2006 était très large et la MA était très détaillée, ce qui rendait sa mise en œuvre difficile. L'EDIC 2013 était mieux structurée et certaines recommandations ont été prises en compte. Cependant, la mise à jour a également révélé certaines lacunes et une nouvelle note conceptuelle a été élaborée pour le financement d'une révision. La conclusion est qu'une approche holistique est nécessaire pour que les stratégies et les investissements liés au commerce atteignent réellement leur objectif.		
Mise à jour de la MA depuis sa première production	3	2 (RD, E)
Voir ci-dessus		
Contribution du CIR à l'intégration du commerce	4	3 (RD, E, E)
L'intégration du commerce a été réalisée grâce à la création et à la consultation d'une politique de stratégie commerciale nationale (2020), à l'identification et à la conception de projets, à la politique et à la stratégie agro-industrielles nationales - afin de promouvoir davantage le commerce et d'ajouter de la valeur à nos produits. La contribution du CIR à cet égard est connue. Ces documents attendent l'approbation du Cabinet pour être mis en œuvre ultérieurement. L'UNMO du CIR a également travaillé à l'élaboration de la politique des PME qui a servi de base à l'élaboration de la loi, en collaborant avec d'autres parties prenantes pour réviser également la loi. Elle a créé l'Agence de développement des PME (SMEDA), un dérivé de la loi. Le CIR a également contribué à l'élaboration de la politique sur le contenu local et à l'examen et à la validation de la loi.		
Contribution du CIR à la réforme des politiques	3	2 (RD, E, E)
Voir ci-dessus		
Contribution du CIR à la participation aux forums de commerce international (par exemple, l'OMC)	2	2 (RD, E, E)
Le CIR a soutenu la participation à des réunions régionales, dont le forum de négociation de la ZLECAf et l'atelier régional du CIR. Il y a peu de preuves au-delà de cela.		

	Score du résultat (1-5)	Score de la preuve (1-3)
Contribution du CIR aux objectifs régionaux	2	2 (RD, E, E)
Voir ci-dessus. En outre, la Sierra Leone fournit une expertise technique pour l'intégration régionale dans l'Union du fleuve Man et sert de négociateur en chef pour les négociations de la ZLECAf.		
Participation et utilisation des formations/ résultats	2	2 (RD, E, E)
Dans le cadre de la catégorie 1, le CIR s'est concentré à la fois sur la politique et sur le renforcement des faibles capacités du personnel de l'unité nationale de mise en œuvre et des secteurs public et privé pour mettre en place les processus de mise en œuvre. Des formations ont été organisées sur les connaissances fiduciaires et commerciales et sur la formulation des politiques. En 2020, des formations telles que le commerce des services permettra de former des négociateurs compétents, d'autant plus que la Sierra Leone est désormais membre de la ZLECAf.		
Diffusion d'informations et sensibilisation (y compris en matière de genre et d'environnement)	3	2 (RD, E, E)
Des formations et des ateliers ont permis de sensibiliser le secteur public et privé à l'importance du commerce et à son rôle dans la réduction de la pauvreté, mais les preuves concrètes de cette sensibilisation font défaut.		
Contribution du CIR aux résultats dans différentes chaînes de valeur (par exemple, productivité, chiffre d'affaires, emploi)	4	3 (RD, E, E)
Développement de produits - Le CIR soutient la réhabilitation de sites d'écotourisme dans les régions du Sud, du Nord et de l'Ouest pour le tourisme national et international. La mise en œuvre a été retardée, mais les premiers décaissements (2021) ont été effectués. Les résultats restent à déterminer, mais on s'attend à une augmentation de l'emploi et des revenus dans la chaîne de valeur.		
Contribution du CIR à l'adoption de nouvelles technologies (par exemple, initiatives de commerce électronique)	3	2 (RD, E, E)
Une stratégie de gouvernance a été développée pour guider le processus numérique du tourisme. La consultation a été faite mais attend d'être validée. Le site web a également été développé et complété.		
Contribution du CIR à la facilitation des échanges	3	2 (RD, E, E)
SSP (2020) Le CIR et l'UNECA soutiennent le développement de la politique industrielle et de la politique des SEZ pour la Sierra Leone. Ces politiques visent non seulement à stimuler le commerce et l'intégration régionale, mais aussi à soutenir la création d'une zone économique spéciale pour l'agroalimentaire afin de stimuler les exportations.		
Contribution du CIR à la formation et aux compétences dans différentes chaînes de valeur	5	3 (RD, E, E)
Le CIR a contribué au développement des capacités humaines et institutionnelles. Il s'agit notamment de la réhabilitation de l'école d'hôtellerie et de restauration (24 chambres, 6 salles de classe et des cuisines) qui sera achevée en novembre 2021 et mars 2022. Le programme d'études a également été élaboré et attend l'approbation des marchés publics.		
Contribution du CIR à la participation aux foires commerciales	4	2 (RD, E, E)
Voir ci-dessus		
Soutien du secrétariat exécutif du CIR et du gestionnaire du fonds fiduciaire (au niveau des programmes) aux résultats et aux performances au niveau des pays	4	2 (RD, E, E)
Dans l'ensemble, le SE et le GFAS fournissent des conseils et un leadership à l'UNMO. ES- Orientation générale et suivi régulier du projet et assure la communication globale et la sensibilisation. Le SE collabore également avec d'autres donateurs et partenaires. Cependant, la nouvelle équipe de Genève n'a pas pu se rendre sur place en raison de la pandémie et s'appuie sur la UNMO pour fournir des informations.		

	Score du résultat (1-5)	Score de la preuve (1-3)
Le GFAS supervise et guide la mise en œuvre du projet et contrôle les mesures fiduciaires en place. Le GFAS entreprend un examen approfondi des processus fiduciaires et si une irrégularité est identifiée, il a le pouvoir de geler le processus en question et tout paiement y afférent. À SL, certains problèmes de produire des rapports ont entraîné des retards dans les activités programmées. Cependant, une fois résolus, le plan de travail et le budget ont été ajustés en conséquence pour atténuer les retards.		
Systèmes et processus opérationnels du CIR (au niveau national) soutien aux résultats et aux performances au niveau national	5	3 (RD, E, E)
La structure de gouvernance est bien établie et efficace. En 2020, l'unité a maintenant été absorbée par le ministère et couvre davantage de programmes, y compris le CIR. L'équipe peut désormais apporter son expertise aux programmes nationaux afin de s'assurer qu'ils sont gérés de manière très succincte pour bénéficier à l'ensemble du pays. EIF PF/UNMO - fournit un soutien à la coordination et un leadership. Il s'agit du point focal pour la coordination des donateurs, la formulation des politiques, la gestion globale des projets et le soutien à la formulation et à la mise en œuvre des projets. Ils facilitent également la coordination intersectorielle. Le PF a assuré la liaison entre le gouvernement de la Sierra Leone et le SE à Genève. CDN- direction générale, conseils stratégiques et coordination du projet présidé par le ministre du commerce et de l'industrie. TAC - est l'organe de travail technique où les plans de travail et les rapports de mise en œuvre sont discutés et finalisés. FD du CIR - nouvellement nommé, il s'appuie sur les unités de mise en œuvre pour obtenir des informations en raison des restrictions de mouvements imposées par la pandémie.		
Mesure dans laquelle les systèmes et processus opérationnels du CIR ont été en mesure de répondre à la COVID-19	4	2 (RD, E, E)
Toutes les équipes susmentionnées se sont adaptées et ont fait preuve de souplesse face à la pandémie de COVID-19. Certains projets ont été reprogrammés et les réunions se sont poursuivies en utilisant la communication numérique		

1.4 Efficience

	Score du résultat (1-5)	Score de la preuve (1-3)
Efficience des initiatives de catégorie 1	3	2 (E, RD, E)
EDIC - Les recommandations de l'EDIC et de l'EDIC actualisée MA n'ont pas été prises en compte et les examens ont identifié des lacunes pour lesquelles une note conceptuelle a été élaborée pour une mise à jour en 2021. CATÉGORIE 1 - L'objectif principal du projet CATÉGORIE 1 du CIR était de renforcer la capacité du pays à formuler et à mettre en œuvre des politiques liées au commerce et des stratégies de développement visant à promouvoir la compétitivité de la Sierra Leone sur le marché mondial. Dans l'ensemble, certaines des activités ont été réalisées de manière efficace et dans les limites du budget. Cependant, la Sierra Leone est toujours confrontée à une série d'obstacles liés aux infrastructures commerciales, ce qui la désavantage pour être compétitive dans le commerce international. Le secteur du tourisme a également bénéficié de certaines activités telles que l'aspect marketing et la création d'une nouvelle image. En 2020, les fonctions et le personnel de l'UNMO ont été intégrés au ministère. Le Bureau de la gestion des ressources humaines a créé la Direction de la gestion des programmes qui a absorbé les fonctions de l'UNMO. Les dispositions fiduciaires de l'UNMO sont supervisées par le comptable principal du ministère du Commerce et l'audit est effectué par le Service d'audit de la Sierra Leone, une branche du gouvernement. Cela a permis d'améliorer l'efficacité du suivi et de l'évaluation ainsi que la bureaucratie.		
Efficience des initiatives de catégorie 2	3	2 (RD, E)
IFTP - CATÉGORIE 2 (2014-2022) - 3 millions de dollars pour aider à la gouvernance du secteur, au marketing, à la promotion, au développement de produits et au renforcement des ressources humaines et des capacités institutionnelles.		

	Score du résultat (1-5)	Score de la preuve (1-3)
<p>La mise en œuvre du projet a été retardée pour un certain nombre de raisons, dont COVID-19. La mise en œuvre n'a commencé qu'en 2021. Les communautés locales sont développées pour le tourisme domestique et international.</p> <p>L'amélioration des compétences et du développement de la formation a conduit à une augmentation de l'emploi dans le secteur et à la formation des communautés locales en tant que guides touristiques.</p> <p>Il y a maintenant plus d'éducation sur le secteur, des engagements communautaires, des campagnes de sensibilisation avec le secteur privé et la société civile.</p> <p>Cependant, un engagement plus important est nécessaire, d'autant plus que les projets sont maintenant mis en œuvre. Le développement des sites nécessitera davantage de contributions, de conseils et de formations pour une durabilité future.</p> <p>Le programme de tourisme durable a été reconditionné en 2019 et court jusqu'en 2022.</p> <p>Le ministère (MTCA) travaille sur la gouvernance du secteur, la loi et d'autres politiques sont en attente de validation et d'approbation par le Cabinet.</p>		
Efficiences (utilisation du temps et de l'argent) des structures de gouvernance du CIR au niveau national	3	2 (E, RD, E)
<p>Le reconditionnement du projet de tourisme a entraîné une réduction du financement du CIR, ce qui a affecté le personnel et le ministre des Finances a dû fournir un financement de contrepartie, bien que cela n'ait pas été suffisant.</p> <p>Le SE nouvellement nommé n'a pas pu se rendre sur place en raison des restrictions imposées aux déplacements, mais l'UNMO a fourni à l'équipe des rapports actualisés de manière efficace.</p> <p>Dans l'ensemble, la structure de gouvernance a été efficace dans la mise en œuvre des projets. (Voir les lignes ci-dessus)</p>		
Mesure des activités dans les pays adaptés à COVID-19	3	2 (RD, E)
En raison des restrictions de mouvement, les activités ont été suspendues et/ou retardées. (Voir les lignes ci-dessus)		

1.5 Impact

	Score du résultat (1-5)	Score de la preuve (1-3)
Contribution du CIR au développement durable	4	1 (E, RD, E)
<p>Les trois sites (monts Wara Wara, île Tiwai et île Banana) ont subi des contraintes au fil des ans. La réhabilitation a été réalisée en temps opportun par le CIR. Elle devrait conduire à la création d'emplois locaux, à la sensibilisation et, à terme, à la création de richesses économiques.</p> <p>Ces mesures permettront d'améliorer les moyens de subsistance grâce à la création d'emplois et d'éradiquer la pauvreté.</p> <p>Cependant, en raison des réductions budgétaires liées au programme reconditionné, les plans de travail et les activités ont dû être revus et réduits, et seules les activités tangibles du programme sont mises en œuvre. Celles-ci comprennent l'embellissement, les reliques, la réhabilitation des lodges et des chalets, la signalisation, les puits et les sentiers naturels.</p>		
Contribution du CIR à l'intégration dans les systèmes commerciaux mondiaux et régionaux	3	1 (E, RD, E)
Le soutien du CIR a permis de faire des percées significatives dans les systèmes commerciaux régionaux et mondiaux, mais des défis majeurs doivent encore être relevés en matière d'infrastructures pour être compétitif dans le commerce international.		

1.6 Durabilité

	Score du résultat (1-5)	Score de la preuve (1-3)
Intégration des initiatives du CIR dans les priorités, activités, structures et processus gouvernementaux	5	2 (E, E)

	Score du résultat (1-5)	Score de la preuve (1-3)
<p>CATÉGORIE 1- L'EDIC/MA est intégrée aux processus et aux priorités du gouvernement. Il y a plus de collaborations et d'investissements pour le commerce entre les agences gouvernementales et les ministères, avec un accent sur l'emploi des jeunes, l'éducation, les associations de femmes et l'autonomisation économique.</p> <p>UNMO- En 2020, l'unité a été institutionnalisée dans les structures et processus du ministère du commerce et de l'industrie et couvre tous les projets, y compris le CIR.</p> <p>CATÉGORIE 2 - La loi nationale sur le tourisme contribuera à l'intégration dans les structures gouvernementales. Il existe désormais une approche plus intégrée avec d'autres secteurs, conformément à l'agenda du NDA. Un réseau de communication a été mis en place dans tous les secteurs, et toutes les parties prenantes y adhèrent davantage.</p>		
Appropriation des initiatives du CIR	3	1 (RD, E)
<p>En ce qui concerne la structure et les processus mis en place par le CIR, celui-ci est entièrement détenu par le gouvernement et les parties prenantes concernées.</p> <p>L'EDIC/MA est entièrement détenue par le gouvernement qui a obtenu l'aide de la Banque mondiale pour financer l'EDIC. Le gouvernement continue de réviser l'EDIC à mesure que des lacunes sont identifiées. Les différentes parties prenantes se sont davantage impliquées, ce qui a conduit à un examen plus réaliste pour faciliter la mise en œuvre conformément au PND.</p> <p>Catégorie 2 - Le gouvernement et les autres parties prenantes se sont ralliés à l'initiative et la collaboration et l'engagement sont désormais plus efficaces. Grâce aux interventions du CIR, le catégorie 2 du IFTP a jeté les bases. Il a suscité la confiance du gouvernement, des autres donateurs et du secteur privé.</p>		
Poursuite des initiatives du CIR (et des résultats) après la fin du soutien du CIR	4	2 (RD, E, E)
<p>Catégorie 1 - Le refinancement de certains programmes pour assurer leur viabilité après l'arrêt du financement par le CIR sera un défi. L'UNMO encourage le gouvernement de la Sierra Leone à contribuer de manière significative à la mise en œuvre de ces programmes. Les autres comités mis en place continueront à fonctionner et à remplir les fonctions qui leur ont été confiées. En ce qui concerne l'expertise technique, les capacités sont suffisantes pour l'avenir proche.</p> <p>Catégorie 2- Grâce à l'intervention du CIR, l'IFTP a jeté les bases, donnant confiance aux donateurs et au secteur privé dans l'industrie du tourisme. En raison des réductions de financement qui soutiennent le travail de l'UNMO, la capacité des ressources humaines a été limitée. Le ministère des Finances a dû intervenir pour utiliser certains des employés clés, afin de ne pas perdre la connaissance institutionnelle du secteur. Bien que certains fonds de contrepartie soient mis à disposition par les ministères de tutelle, la Sierra Leone devra veiller à ce que les interventions du CIR génèrent des revenus et soient durables. Elle doit veiller à ce que le secteur privé soit davantage impliqué dans le développement du secteur. En ce qui concerne l'expertise technique, elle sera soutenue grâce à l'amélioration de la capacité des ressources institutionnelles et humaines. Il y a de jeunes employés instruits et professionnels dans le secteur et ils s'engagent tous dans un apprentissage continu.</p> <p>Développement de produits - les sites ont le potentiel de générer des revenus importants pour les communautés et de créer des emplois. Par exemple, Tiwai a collecté environ 30 000 \$ (300 000,00 LE) au cours du dernier semestre de 2019, malgré quelques revers environnementaux. Avec la réhabilitation et la réalisation d'autres objectifs, ces sites ont le potentiel de générer de la richesse. Ces revenus provenaient principalement des visiteurs internationaux. Le gouvernement a identifié l'écotourisme comme un développement potentiel pour l'économie, l'adhésion est donc déjà établie.</p>		
Coordination (avec les autres agences gouvernementales, les donateurs, le secteur privé et la société civile)	3	3 (RD, E, E)
<p>Les structures de coordination mentionnées ci-dessus sont bien établies et les donateurs et le secteur privé ont commencé à manifester leur intérêt et à prendre des engagements. Par exemple : commerce du tourisme - Six autres sites d'écotourisme ont été identifiés par la Banque mondiale (BM), ce qui complétera les projets financés par le CIR. Il y a également eu une collaboration sur les formations avec d'autres donateurs tels que l'UE et le DFID</p>		
Contribution du CIR à la mobilisation des financements et de l'expertise	3	3 (RD, E, E)

	Score du résultat (1-5)	Score de la preuve (1-3)
Oui, comme ci-dessus, le gouvernement et les partenaires de développement ont mobilisé des financements et des compétences.		
Mesure dans laquelle les résultats obtenus ne sont pas remis en cause par COVID-19	4	2 (RD, E, E)
Retard dans la mise en œuvre des projets catégorie 2. Les objectifs sont toujours pertinents, mais en raison de la pandémie, il y aura probablement des extensions "sans coût".		

5. Conclusions et apprentissages

- Pertinence** : Le CIR de SL est étroitement aligné sur le programme de développement national (SRP 3 et 4), le programme 2063 de l'UA, la CEDEAO et les programmes des Nations unies. En particulier, le CIR a amélioré le cadre réglementaire en produisant la loi nationale sur le tourisme et d'autres politiques telles que la politique de gouvernance et de gestion financière du tourisme et la stratégie de gouvernance électronique du tourisme. Un domaine qui pourrait être amélioré est celui des preuves supplémentaires de l'adaptation aux priorités émergentes du CIR, en particulier l'environnement, les femmes et les groupes marginalisés.
- Efficacité** : Les projets de catégorie 2 ont permis de s'attaquer aux principales contraintes et d'accroître la présence de la Sierra Leone en tant que destination touristique attrayante pour le marché international. En effet, le CIR soutient la réhabilitation de sites écotouristiques dans les régions du Sud, du Nord et de l'Ouest pour le tourisme national et international. Les projets de catégorie 1 ont permis d'intégrer efficacement le commerce, grâce à la création et à la consultation d'une politique nationale de stratégie commerciale (2020), à l'identification et à la conception de projets, à la politique et à la stratégie nationales en matière d'agro-industrie, afin de promouvoir davantage le commerce et d'ajouter de la valeur à nos produits. La contribution du CIR à cet égard a d'ailleurs été reconnue.
- Efficience** : En ce qui concerne l'efficacité de la catégorie 1, certaines des activités ont été réalisées de manière efficace et dans le respect du budget. Cependant, des inefficacités subsistent. Par exemple, les recommandations de l'EDIC et de la MA de l'EDIC actualisée n'ont pas été prises en compte et des examens ont identifié des lacunes, pour lesquelles une note conceptuelle a été élaborée. Pour les projets de catégorie 2, la mise en œuvre a été retardée pour plusieurs raisons, dont COVID -19, et la mise en œuvre n'a commencé qu'en 2021. Un exemple est le reconditionnement du programme de tourisme durable en 2019, qui se poursuit désormais jusqu'en 2022. Le reconditionnement du projet de tourisme a entraîné une réduction du financement du CIR, ce qui a affecté le personnel et le ministre des Finances a dû fournir un financement de contrepartie, bien que cela n'ait pas été suffisant.
- Impact** : Le CIR a eu un impact en réhabilitant en temps voulu trois sites (les montagnes Wara Wara, l'île Tiwai et l'île Banana). Cela devrait conduire à la création d'emplois locaux, à la sensibilisation et, à terme, à la création de richesses économiques, ainsi qu'à l'amélioration des moyens de subsistance et à l'éradication de la pauvreté.
- Durabilité** : Les initiatives du CIR sont fortement intégrées dans les processus gouvernementaux. Par exemple, l'EDIC/MA est intégrée aux priorités du gouvernement. Les initiatives du CIR, notamment l'EDIC et le projet de tourisme durable, font l'objet d'une appropriation et d'une adhésion fortes de la part du gouvernement. Des signes prometteurs indiquent que les initiatives du CIR se poursuivront après le soutien du CIR,

car, en ce qui concerne l'expertise technique, les capacités sont suffisantes pour l'avenir proche. En outre, le ministère des finances est déjà intervenu dans des projets de catégorie 2 afin de ne pas perdre la connaissance institutionnelle du secteur. Les projets de catégorie 2 donnent confiance aux donateurs et au secteur privé dans l'industrie du tourisme, ce qui est impératif pour que les projets continuent à générer des revenus et soient durables.

6. Fiche d'évaluation de la VFM

	Score	Histoire
1. Processus visant à garantir l'optimisation des ressources (processus Vfm)	2	<p>Les principaux indicateurs VFM identifiés sont :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Le commerce est intégré dans le PND 2) EDIC actualisée 3) Politiques commerciales 4) Mécanismes de coordination commerciale efficaces 5) Stratégies sectorielles spécifiques intégrant le commerce, telles que le tourisme. <p>Une économie et une efficacité adéquates ont été définies, bien que l'efficacité dans de nombreux domaines ait été faible et que des réformes aient été recommandées par la GFAS en ce qui concerne les structures de gestion et les plans visant à améliorer les mesures de VFM telles que les paramètres, qui ne sont pas évidentes.</p>
2. Approche de la passation de marchés, sélection des PEMO et maîtrise des coûts (économie)	4	<p>En ce qui concerne la sélection des PEMO, une évaluation des capacités a été effectuée par le GFAS pour le projet de catégorie 2 sur la durabilité. Ce projet a été approuvé par le CDN conformément aux exigences de la MA.</p> <p>Le programme a démontré une bonne approche des directives de passation de marchés (meilleures pratiques internationales) telles que le processus d'appel d'offres ouvert, l'exigence que les prestataires de services soient libres de tout conflit d'intérêts, etc.</p> <p>En ce qui concerne la catégorie 2, il n'existe pas de plans évidents pour améliorer l'efficacité (résultats) et l'efficacité (effets) de l'opération sur le programme, comme l'indiquent les entretiens clés.</p> <p>Des questions telles que le calendrier n'est pas réalisable pour les projets car il implique des travaux de construction.</p> <p>Deuxièmement, la subvention est limitée aux activités du projet et les projets ont donc été rationalisés.</p> <p>Troisièmement, aucune disposition n'a été prise pour que l'équipe de projet surveille les sites, ce qui nécessitera beaucoup de suivi.</p>
3. Utilisation efficace des ressources par les interventions du CIR, notamment en réduisant au minimum les doubles emplois et en maximisant les synergies (efficacité)	5	<p>Les interventions du CIR ont permis d'assurer une gestion fiduciaire et de soutenir le programme commercial de la Sierra Leone. Elles ont également amélioré la formation des capacités humaines, le suivi et l'évaluation, la diffusion de l'information et la sensibilisation du public. L'Unité nationale d'exécution a été excellente dans la mobilisation des ressources des autres donateurs et dans la prévention des doubles emplois.</p> <p>Il n'y a pas beaucoup de preuves que certains de ces résultats ont été obtenus à des coûts minimaux par rapport à d'autres PMA.</p>

	Score	Histoire
4. Durabilité des activités du CIR (efficacité)	4	<p>Certains éléments indiquent que les activités du programme sont susceptibles de se poursuivre après la fin du financement du CIR, car les bases ont déjà été posées par le CIR (catégories 1 et 2).</p> <p>Un élément clé est que le gouvernement a absorbé les fonctions du CIR au sein du ministère.</p>
5. Examen des dispositions en matière de leadership, de gestion et de gouvernance au niveau national pour assurer la mise en œuvre de la VfM (processus de VfM)	3	<p>En termes de leadership, de gestion et de structure de gouvernance, les politiques, procédures et processus organisationnels du CIR favorisent l'amélioration continue au sein du système. Un audit a été réalisé par le nouveau GFAS pour enquêter sur un éventuel dépassement de crédit lié à un projet en cours ; toutefois, le solde a été réconcilié par la suite.</p> <p>Après trois ans d'audit, il s'est avéré que le GFAS s'était trompé dans son évaluation.</p> <p>En outre, au fil des ans, la gestion et la structure de gouvernance ont changé de mains au sein du MIT, du MTCA, du NTB et également du CDN.</p> <p>Un changement de pouvoir signifie un nouveau gouvernement avec sa propre structure de gouvernance. En d'autres termes, la direction change avec le parti politique, ce qui entraîne des perturbations.</p> <p>L'UNMO a tenu compte du fait que des conflits peuvent survenir (en interne et en externe) et qu'il est donc nécessaire de faire preuve de flexibilité - la conception des programmes devant être ajustée en fonction des besoins. Davantage de directives ont également été mises en œuvre concernant la supervision financière, fiduciaire et générale des projets.</p>
6. Stratégies et mesures adoptées pour améliorer la prestation et atténuer les risques (efficacité)	4	<p>Des examens et des rapports sur l'exécution du programme sont en place. Un suivi et une évaluation sont également en place.</p> <p>En outre, les projets menés dans le cadre du COVID ont dû être adaptés pour atténuer les risques. L'un de ces projets était le programme de formation Identification et conception de projets, qui devait se tenir dans la capitale, mais qui a été déplacé dans les zones rurales où le COVID ne présentait pas de risque.</p>
7. Équité de la conception et de l'exécution des programmes (équité)	3	<p>Un large éventail de personnes a bénéficié des interventions du CIR à ce jour. Il s'agit notamment des MPME, des fonctionnaires, des parlementaires, du secteur privé, de la société civile, des femmes et des communautés locales. Cependant, il n'y a pas beaucoup de données, notamment sur la façon dont le programme a bénéficié aux femmes et aux jeunes.</p>

Îles Salomon

Étude de cas approfondie par pays

1. Synthèse par pays

date de début de l'aide du CIR	2011
Budget global	4,396,460 \$
Participation aux phases du CIR	Phases 1 et Phase 2
Contexte	LDC (prévu pour obtenir sa qualification en 2024); Petit État insulaire ; FCAS
Principaux intervenants ⁶	UNMO : ministère des Affaires étrangères et du commerce extérieur (MFAET) Ministère des Finances et du Trésor Ministère du commerce, de l'industrie, du travail et de l'immigration (MCILI) Ministère de la Culture et du Tourisme Laboratoire national de santé publique (NPHL) - Ministère de la santé et des services médicaux Université nationale des Îles Salomon (SINU) Association des femmes d'affaires des îles Salomon (SIWIBA) Varivao Holdings Ltd. Goshen Enterprise
Objectifs et résultats clés et lien avec les résultats et les produits de la théorie du changement du CIR et produits (par exemple, catégorie 1, catégorie 2)	<p>Objectifs clés:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Développer la capacité de l'unité nationale de mise en œuvre (c'est-à-dire le MFAT) pour l'intégration du commerce et la mise en œuvre et la coordination de l'aide au commerce. - Fournir une évaluation de l'état de préparation des Îles Salomon au commerce électronique en vue d'accroître la participation du pays aux forums internationaux sur le commerce électronique et numérique et de mobiliser des ressources supplémentaires auprès des partenaires du développement. - Fournir des interventions systématiques à l'industrie du tourisme et à certaines chaînes de valeur agricoles (par exemple, le taro et le manioc) en vue de générer des moyens de subsistance et des opportunités d'emploi et d'améliorer les capacités de production/exportation et la valeur ajoutée. <p>Alignement sur les TdC :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le projet de catégorie 1 sur l'appui aux dispositifs nationaux de mise en œuvre (ANMO) a des liens avec le résultat 1-produit 1 (Amélioration des cadres politiques et réglementaires fondés sur des preuves pour le commerce et l'investissement), le produit 2 (Renforcement de la coordination institutionnelle pour le commerce et le développement) et le produit 3 (<i>Renforcement des capacités pour la formulation et la mise en œuvre des politiques</i>). - L'un des projets de catégorie 2 sur les services et les institutions d'appui aux entreprises (évaluation de l'état de préparation au commerce électronique) est lié au résultat 2-produit 2 (<i>amélioration</i>

⁶ Nous notons que les KII ont été menées sur la base de la liste fournie par le PF national et l'UNMO. Ces parties prenantes ont été directement impliquées dans la mise en œuvre des projets du CIR. Toutefois, d'autres parties prenantes/programmes du secteur privé n'ont pas été interrogés, notamment les chambres de commerce, PHAMA+, la SFI

	<p><i>de l'utilisation des technologies dans la production et les services dans certaines chaînes de valeur) ; les deux autres soutiennent principalement le résultat 2-produit 1 (amélioration de la participation des pays du CIR aux chaînes de valeur stratégiques pour une connectivité accrue aux marchés).</i></p> <p>Dans l'ensemble, les interventions du CIR aux Îles Salomon ont contribué aux résultats 1 et 2 dans le cadre des produits susmentionnés.</p>
Projets nationaux	<p><u>Projets réalisés (PEMO)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Soutien à l'ANMO [Phase 1 et 2, catégorie 1] (<i>Gouvernement des Îles Salomon - Ministère des Affaires étrangères et du Commerce extérieur</i>) - Tourisme des îles Salomon pour le développement inclusif [Phase 1, catégorie 2] (<i>Gouvernement des îles Salomon - Ministère des affaires étrangères et du commerce extérieur</i>) - Évaluation de l'état de préparation au commerce électronique [Phase 2, catégorie 2] (<i>CNUCED</i>) <p><u>Projets en cours d'exécution (PEMO)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Renforcement des capacités pour le commerce agricole [Phase 2, catégorie 2] (<i>Gouvernement des îles Salomon - Ministère des affaires étrangères et du commerce extérieur</i>) <p>Projets annulés (PEMO)</p> <p>Mise à jour de l'EDIC [Phase 2, catégorie 1] (<i>Gouvernement des Îles Salomon - Ministère des Affaires étrangères et du Commerce extérieur</i>)</p>
Projets régionaux	<ul style="list-style-type: none"> - Renforcement des capacités des pays du CIR en matière de promotion des investissements dans le cadre de l'activité WAIPA - Accès au marché international sensible au genre et résilient au changement climatique grâce au commerce équitable - L'accession au statut de PMA et l'OMC : aider les PMA à faire face aux implications commerciales de l'accession au statut de PMA - Initiative pour une infrastructure de qualité dans le Pacifique (phase 1 et phase 2)

2. Contexte

- La structure commerciale des îles Salomon est dominée par le commerce de marchandises, les tendances récentes montrant une augmentation du déficit commercial des marchandises.
- Les flux d'IDE ont généralement tendance à diminuer.
- Les Îles Salomon font partie des nations les plus dépendantes de l'aide au niveau mondial. Depuis le début du soutien du CIR en 2011, les décaissements du CIR ont représenté 0,76 % du total des décaissements de l'aide pour le commerce dans le pays.
- Entre 2015 et 2019, les performances du pays sont restées stagnantes en termes de réduction des coûts et des délais commerciaux pour les marchandises et de facilité globale de faire des affaires. Néanmoins, des progrès modestes ont été réalisés en termes de performance logistique globale.
- La pandémie de COVID-19 a eu un impact négatif sur les industries clés (y compris le tourisme) et a entraîné une pression accrue sur les ressources nationales et les services gouvernementaux.
- Dans l'ensemble, l'économie des Îles Salomon est fortement influencée par la fragilité, l'éloignement géographique, la vulnérabilité aux chocs environnementaux et la dépendance à l'égard de l'aide étrangère - des facteurs qui continueront à façonner ses stratégies et perspectives commerciales.

3. Approches et méthodes

Date à laquelle l'étude de cas a été réalisée	Août à septembre 2021
Entrées (par exemple, examen du portefeuille, enquête électronique, analyse économique).	Examen du portefeuille, examen des documents et des données, enquête électronique, entretiens avec des informateurs clés, analyse économique.
Méthodes utilisées (examen des données et des documents)	<ul style="list-style-type: none"> • Examen de documents (y compris les documents de programme du CIR, documents de projet, y compris les rapports narratifs, documents de politique et de stratégie nationales). • Examen d'une réponse à une enquête électronique (coordonnateur de l'unité nationale de mise en œuvre). • Interview de 11 informateurs (1 femme) : 6 de ministères et d'agences gouvernementales ; 3 du secteur privé ; 1 du monde universitaire ; 1 coordinateur national de l'UE. • Examen du portefeuille couvrant les types et sous-types de projets ; participation à la phase du CIR ; dates d'approbation, de début et de fin du projet ; principales entités chargées de la mise en œuvre ; coûts totaux du projet et contributions du CIR et autres ; projets régionaux dont le pays est bénéficiaire. • Examen des bases de données du CIR, à savoir les bases de données des résultats et de la matrice d'action de l'EDIC. • Utilisation du tableau de bord du rapport qualité-prix pour résumer
Limitations	<ul style="list-style-type: none"> • Pas de réponse du représentant du donateur • Existence de divergences dans les données quantitatives rapportées et variation de l'étendue des rapports entre les documents de projet, les bases de données du CIR et les entretiens, d'où la difficulté de trianguler les preuves.

4. Constatations

1.1 Pertinence

	Score du résultat (1-5)	Score de la preuve (1-3)
Alignement sur les priorités et les besoins nationaux	4	2 (RD, E, BD)
<p>En partie grâce à l'EDIC, le commerce a été intégré dans la nouvelle stratégie nationale de développement (NDS) 2016-2035, objectif 1, stratégie à moyen terme 2 ; les politiques gouvernementales 4.2.5.1 de la Coalition démocratique pour le changement et d'autres politiques sectorielles liées au commerce.</p> <p>Bien qu'il s'agisse de la toute première NDS à mentionner explicitement le "commerce", il s'agit d'un guide général pour la nation qui ne discute pas explicitement des options de politique commerciale. Il existe 12 stratégies sectorielles comportant un élément commercial déclaré par les parties prenantes comme ayant reçu le soutien du CIR.</p>		
Alignement sur les besoins du secteur privé et de la société civile	3	2 (RD, E, BD)
<p>Les preuves de l'alignement du CIR sur les besoins du secteur privé et de la société civile sont mitigées. SI a créé le Conseil national de développement du commerce (NTDC) avec le soutien du CIR en 2012. L'un de ses mandats est d'assurer une coordination efficace et l'adhésion des diverses institutions gouvernementales, du secteur privé, de la société civile et des autres parties prenantes de la SI. Six organisations du secteur privé sont représentées au NTDC, qui se réunit tous les trimestres. Les réunions du NTDC permettent aux organismes liés au commerce de plaider et de partager les défis et les développements commerciaux.</p>		

	Score du résultat (1-5)	Score de la preuve (1-3)
<p>Cependant, il a été signalé que les OSC n'assistent parfois pas aux réunions. En outre, il arrive que les parties prenantes ne rendent pas compte à leur département, notamment lorsque des employés subalternes sont envoyés aux réunions à la place des directeurs.</p> <p>Un membre du conseil d'administration du NTDC, issu de l'association Femmes d'affaires des îles Salomon (SIWIBA), estime que la composition du conseil ne reflète pas les parties prenantes dans les provinces.</p> <p>Enfin, il a été signalé que les besoins des bénéficiaires ne sont parfois pas pris en compte dans la conception des projets. Par exemple, le réseau d'agriculteurs de l'ECAT a préconisé de se concentrer sur l'augmentation de la production alors que le projet est axé sur la construction d'infrastructures pour l'industrie du taro. D'autre part, d'autres parties prenantes indiquent que l'ECAT se concentre également sur l'industrie du manioc, qu'elle a aidé une entreprise locale (Varivao Holdings) à exporter son conteneur en Australie en juin 2020 en pleine crise du COVID-19, et que des formations sur la biosécurité et l'accès au marché ont été réalisées pour les agriculteurs locaux.</p>		
Adaptation aux priorités émergentes du CIR (par exemple, régional, chaînes de valeur, égalité des sexes, changement climatique)	4	2 (E, RD)
<p>Les projets du CIR dans le SI sont adaptés aux priorités émergentes du CIR et l'EDIC comprend des références et des actions politiques liées à tous les domaines du CIR. Les projets de catégorie 2 ont principalement soutenu le développement du commerce électronique et du commerce numérique (Évaluation de la préparation au commerce électronique) ainsi que le développement des chaînes de valeur (SI-ECAT).</p> <p>Étant donné la nature des subventions accordées dans le cadre du projet SITIDE, qui sont liées au tourisme et à l'intégration des communautés, les femmes sont des bénéficiaires indirectes de toutes les subventions du projet. Les opérateurs touristiques bénéficiaires des projets innovants d'écotourisme ont également été encouragés à faire de la durabilité environnementale l'un de leurs principaux objectifs. Néanmoins, une récente évaluation des besoins en matière d'aide au commerce, réalisée par l'Institut du commerce international de l'université d'Adélaïde, a révélé qu'il restait encore beaucoup à faire en matière de genre et de commerce, et que les femmes restaient désavantagées de manière disproportionnée en termes de niveau d'accès aux informations nécessaires au commerce.</p>		
Adaptation à l'évolution du contexte mondial, y compris la COVID-19	3	2 (E, RD)
<p>La SI a été sévèrement touchée par le COVID-19 et une interdiction de voyager est toujours en vigueur. Cette situation a affecté les revenus du gouvernement, notamment en réduisant les opportunités touristiques et les exportations, et a entraîné un arrêt des recrutements par le gouvernement.</p> <p>Des documents montrent que les objectifs/activités/produits du CIR s'adaptent à l'évolution du contexte mondial, notamment à la COVID-19. Par exemple, la SI a été incluse comme étude de cas dans la note d'orientation intitulée " Soutenir le développement d'un tourisme durable par le biais du SITIDE dans les pays les moins avancés dans le cadre de la relance de COVID-19 ".</p> <p>Le document souligne que la fermeture de la frontière en mars 2020 a entraîné l'arrêt de tout tourisme international, les opérateurs étant contraints de supprimer des emplois. Le pays devrait perdre environ 400 millions de dollars en devises dérivées du tourisme et 90% des emplois touristiques, majoritairement des femmes. Les SIG prévoient de stabiliser le secteur - par le biais d'un paquet de stimulation économique du tourisme de 1,25 million de dollars pour les opérateurs touristiques, et d'une politique de bulles de voyage pour le tourisme intérieur - et de stimuler le marketing international pour relancer le tourisme. Ces mesures sont mises en œuvre dans le cadre du projet SITIDE. Le projet ECAT a vu son profil rehaussé à la lumière de l'intérêt accru pour la production alimentaire nationale à la suite de la quarantaine et aux fermetures de frontières qui ont affecté le SI.</p>		
Questions spécifiques à l'EDIC :		
Nouvelles politiques introduites, ou politiques nationales existantes modifiées, à la suite des propositions politiques de l'EDIC actualisée	4	3 (RD, E, RD)
Les informations tirées des entretiens montrent qu'avant l'EDIC, le commerce ne figurait pas en bonne place dans les stratégies nationales de développement. Après son lancement, l'EDIC a intégré le		

	Score du résultat (1-5)	Score de la preuve (1-3)
commerce dans les DNS. Il a mis en évidence des lacunes dans le secteur productif - tourisme, pêche et secteur minier - ainsi que dans le secteur des services, qui pouvaient ensuite être comblées par les ministères concernés. Il a été souligné que la EDIC était très pertinente pour mener des initiatives dans le domaine du commerce électronique. Dans le cadre des initiatives de catégorie 2, le projet SITIDE a coordonné avec le ministère du Tourisme et le ministère du Tourisme des Salomon l'achèvement et le lancement de la stratégie nationale de développement du tourisme des îles Salomon 2015- 2019, de la politique nationale du tourisme 2015-2019, des normes officielles et de la classification de l'hébergement touristique, et le travail final doit être fait pour compléter la législation nationale sur le tourisme. La politique nationale d'investissement ciblant le sous-secteur du manioc et du taro est en cours d'élaboration dans le cadre du projet ECAT . Il convient de noter que l'EDIC a été rédigée en 2009, et que la mise à jour prévue a été annulée sans qu'il soit prévu de la réaliser. Elle est désormais dépassée compte tenu de l'émergence et de l'évolution des échanges commerciaux et des effets de COVID-19. Sa couverture est très large (plus de 60 propositions) ; il est recommandé que les futures mises à jour aient une portée plus étroite.		
Le renforcement des capacités du secteur public a permis d'élaborer des politiques/plans d'action commerciaux futurs en utilisant les ressources locales	3	2 (RD)
Les preuves montrent que le cadre de politique commerciale a ciblé la compétitivité nationale et les éléments suivants : marchés/RTA/TF/infrastructure, y compris l'analyse sectorielle, les liens avec la pauvreté et l'environnement, conformément aux recommandations de l'Initiative pour le développement durable. Le personnel du CIR a contribué à son élaboration en organisant des consultations et en participant à l'élaboration du contenu, mais il a été financé par le PIFS et le MFAET.		
Mesure dans laquelle les projets du CIR reflètent les besoins et les priorités de l'EDIC et de la matrice d'action	4	1 (RD)
Les projets du CIR sont bien alignés sur les recommandations de l'EDIC actualisée 2009 et de la MA, notamment dans les sous-rubriques facilitation des échanges/politique commerciale/tourisme de la MA (par exemple, les activités du projet tourisme de catégorie 2, voir les sections ci-dessous pour plus de détails).		
Inclusivité des processus consultatifs de l'EDIC (point de vue du gouvernement)	4	2 (RD, E)
Le processus EDIC a débuté en 2006 à la demande du gouvernement, et un atelier d'information a été organisé à Honiara en 2007. Tout au long de la mission principale, des discussions détaillées ont eu lieu avec les ministères et départements concernés, les ONG et les autres parties prenantes. Le projet de rapport de l'EDIC et la matrice MA ont ensuite été diffusés auprès des ministères, des partenaires du CI et des parties prenantes nationales, puis discutés lors d'un atelier de validation auquel tous les ministères et parties prenantes concernés étaient représentés.		
Inclusivité des processus consultatifs de l'EDIC (point de vue du secteur privé/de la société civile)	4	2 (RD, E)
Voir ci-dessus		

1.2 Cohérence

	Score du résultat (1-5)	Score de la preuve (1-3)
Alignement sur la théorie du changement/le cadre logique du CIR	4	1 (RD)
Les cadres logiques des projets sont alignés sur les chaînes de résultats et le cadre logique du programme. Les projets de catégorie 1 et 2 sont très bien alignés avec les domaines de résultats (tous les effets et les produits). Voir la section sur le contexte pour plus de détails.		
Pertinence des modalités de mise en œuvre du CIR (par exemple, soutien préparatoire, soutien analytique (par exemple, EDIC), soutien des	5	3

	Score du résultat (1-5)	Score de la preuve (1-3)
capacités institutionnelles, soutien des capacités du côté de l'offre)		
Les modalités d'exécution du SI du CIR (capacité préparatoire, analytique, institutionnelle et du côté de l'offre) sont bien adaptées à la réalisation des buts et objectifs du CIR.		
Coordination avec d'autres initiatives pertinentes	4	2 (RD)
Il existe des expressions écrites à ce sujet. Par exemple, le MDPAC organise des réunions régulières avec les partenaires de développement des SIG. Le secrétaire permanent du MFAET participe à toutes ces réunions. Le MDPAC a lancé un cadre de gestion de l'aide et de la politique de coopération au développement et de partenariat pour une coopération au développement efficace, qui sert de guide pour toutes les initiatives de partenaires développement dans les SI.		

1.3 Efficacité

	Score du résultat (1-5)	Score de la preuve (1-3)
Questions spécifiques à l'EDIC :		
Contribution de l'EDIC aux résultats du CIR: a) l'accroissement des connaissances b) l'intégration accrue du commerce c) les interventions prioritaires d) plan de programmation e) programmes/projets spécifiques alignés sur l'EDIC/MA	réponse pour chaque question (a à e) : a) 4 b) 4 c) 3 d) 4 e) 4	RD a) 2 b) 2 c) 2 d) 2 e) 2
8 L'EDIC a conduit à une fonction centralisée de surveillance du commerce par le NTDC, ce qui a permis de créer les structures nécessaires pour centraliser les connaissances institutionnelles. 9 b) L'EDIC a intégré le commerce dans la NDS et le cadre de politique commerciale. 10 c) L'ICDD a identifié des actions politiques pour les réformes, mais la liste était longue et une ICDD U n'a pas été réalisée. 11 d) L'EDIC/MA n'a pas débouché sur un plan de programmation spécifique, d'après les données disponibles. 12 e) Les interventions soutenues par le CIR s'alignent sur un certain nombre de sous-rubriques de l'EDIC, comme indiqué ci-après.		
Degré de mise en œuvre de la MA	3	2 (RD)
Comme ci-dessus, l'EDIC et la MA comprennent un grand nombre de recommandations, et il n'a pas été pratique de les mettre toutes en œuvre. Les sous-catégories qui ont été mises en avant dans les interventions ultérieures sont cependant bien alignées. Par exemple, le projet de tourisme est entièrement aligné sur toutes les recommandations de la MA, y compris l'implication des communautés locales, le développement de l'artisanat, l'augmentation du nombre d'employés du tourisme formés et la garantie de la durabilité environnementale.		
Mise à jour de la MA depuis sa première production	1	2 (RD)
L'EDIC a été développé en 2009. Une EDIC actualisée était prévue et approuvée par le NTDC, mais le financement alloué n'a pas été mis à la disposition de l'unité nationale d'information et l'EDIC actualisée a été annulée. La décision de ne pas réaliser une autre étude - mise à jour de l'EDIC - a été prise par le NTDC. Cela est dû au fait que le NTDC considère que le TPF constitue déjà une mise à jour de l'EDIC. L'EDIC a été réalisée en 2009, suivie par le TPF en 2015. Bien que l'EDIC et le FPT soient financés par des sources différentes (respectivement le CIR et le Secrétariat du Forum des îles du Pacifique - FIP), le FPT était basé sur l'EDIC. Le CIR s'engage dans le TPFs par le biais de l'Initiative pour une infrastructure de qualité dans le Pacifique, financée par le CIR. Cette initiative est facilitée par les FIP et vise à résoudre les problèmes de normalisation, de métrologie, d'évaluation de la conformité et de promotion de la qualité identifiés dans les TPFs afin de renforcer la capacité commerciale des petits États insulaires.		
Résultats de catégorie 1		
Contribution du CIR à l'intégration du commerce	1	2 (RD, E)

	Score du résultat (1-5)	Score de la preuve (1-3)
L'un des principaux objectifs du CIR en matière de SI est l'intégration du commerce, qui a été mise en œuvre par l'intégration du commerce dans la stratégie nationale de développement (SND). L'UNMO a indiqué qu'avant les recommandations du CIR et de l'EDIC, le département du commerce était passé du ministère du Commerce, de l'Industrie, du Travail et de l'Immigration (MCILI) au MFAET, puis au MCILI, avant de s'installer au MFAET. Son principal mandat était l'accès au marché et les négociations commerciales, y compris l'OMC. L'EDIC et le Cadre de politique commerciale ont contribué à l'intégration du commerce. Le NTDC est mandaté en tant que Conseil national pour superviser les questions et les développements liés au commerce, et plaide pour l'intégration du commerce dans les différents secteurs et acteurs.		
Contribution du CIR à la réforme des politiques	4	2 (RD, E)
Comme mentionné ci-dessus, le tout premier cadre de politique commerciale en SI a été publié en 2015 avec le soutien de l'IE. Le TPF serait utilisé pour guider et prioriser les activités entreprises.		
Contribution du CIR à la participation aux forums de commerce international (par exemple, l'OMC)	4	3 (RD, RD, E)
Des preuves écrites indiquent que cela s'est produit. Le personnel a bénéficié du soutien de l'Unité nationale d'appui pour participer activement à des réunions bilatérales, régionales et multilatérales, y compris la préparation de la ratification de TFA de l'OMC, la participation à la 11ème réunion du Conseil des ministres de l'OMC, l'offre de marchandises DI avec l'UE et les réunions commerciales de l'APE. Le CIR a contribué à la participation de fonctionnaires à divers forums, notamment : la participation à la 10e réunion ministérielle de l'OMC à Nairobi, au Kenya ; l'engagement de l'Unité nationale d'appui dans l'examen des politiques commerciales de l'OMC ; le soutien de l'Unité nationale d'appui à l'organisation de l'atelier SMEC-Israël sur les innovations commerciales en novembre 2016.		
Contribution du CIR aux objectifs régionaux	4	2 (RD)
Le personnel de l'UNMO a contribué à la négociation et à la conclusion du PACER Plus visant à réaliser une intégration économique plus étroite dans le Pacifique entre 9 pays insulaires et les négociations avec l'Australie et la NZ, qui ont été signées en 2017. Un soutien a également été apporté à la SI pour l'adhésion à l'APE intérimaire avec l'UE, la PNG et les Fidji.		
Participation et utilisation des formations/ résultats	4	2 (RD)
Selon la documentation, le SIG donne la priorité à la formation en cours d'emploi à différents niveaux, y compris des formations de courte durée de niveau certificat jusqu'au niveau master pour les fonctionnaires. Les secteurs de formation prioritaires sont alignés sur les besoins de développement du pays dans les domaines liés au commerce. L'UNMO a organisé conjointement un symposium national sur le miel pour former 30 représentants du secteur privé à la gestion des affaires et aux meilleures pratiques du marché. La documentation ne contient pas de preuves des résultats spécifiques de la formation pour les projets de catégorie 1.		
Diffusion d'informations et sensibilisation (y compris en matière de genre et d'environnement)	3	2 (DR, RD)
Il existe des preuves d'activités de diffusion de l'information, notamment 14 activités/outils de diffusion de l'information, dont 4 sont marqués comme étant conformes aux lignes directrices du CIR en matière d'image de marque (il manque des informations si les activités/outils ont bénéficié du soutien du CIR/ont été utilisés par l'unité nationale de coordination/équipe de projet). En ce qui concerne les résultats des actions de communication, on estime que 25 000 personnes ont été touchées par la radio, les journaux et Facebook. Certains articles ciblent les femmes, mais sans mettre l'accent sur le genre.		
Résultats de catégorie 2		
Contribution du CIR aux résultats dans différentes chaînes de valeur (par exemple, productivité, chiffre d'affaires, emploi)	4	3 (DR, RD, E)
Les interventions de catégorie 2 montrent que le CIR a contribué à l'obtention de résultats dans différentes chaînes de valeur alignées sur les interventions, à savoir le commerce électronique, le		

	Score du résultat (1-5)	Score de la preuve (1-3)
<p>tourisme (SITIDE) - où il existe des preuves indicatives de l'amélioration des revenus de certaines chaînes de valeur (principalement les fournisseurs locaux et la main-d'œuvre communautaire) - et l'agriculture (taro, manioc dans le cadre du projet ECAT). Le projet ECAT est le principal projet en cours dans les îles Salomon.</p> <p>Par exemple, le programme SITIDE d'amélioration de la qualité (QE) a cherché à lever les obstacles urgents à court terme à la réalisation des plans à long terme pour les secteurs ciblés des petits et moyens opérateurs touristiques locaux (c'est-à-dire les agriculteurs, les fournisseurs d'artisanat locaux, etc. QE couvre l'ensemble de la chaîne de valeur dans les trois secteurs ciblés : des activités agricoles en amont, y compris la surveillance réglementaire transversale et la certification de la qualité, jusqu'au soutien des intermédiaires en aval qui transforment et/ou commercialisent les produits pour les marchés intérieurs et d'exportation.</p> <p>Le volume de la production générée par les interventions du CIR est estimé à (tonnes) 120 MT (directes). La valeur (USD) de la production générée par les interventions du CIR (directe) est de 75 000 \$, et le volume d'exportation (directe) est de 11 142 \$.</p>		
Contribution du CIR à l'adoption de nouvelles technologies (par exemple, initiatives de commerce électronique)	4	2 (RD, E)
<p>L'évaluation de la préparation au commerce électronique, l'une des interventions de catégorie 2, est directement liée à l'adoption des nouvelles technologies.</p> <p>En outre, le projet SITIDE met l'accent sur le marketing en ligne et le commerce électronique afin d'atteindre les objectifs de fréquentation. Il y a eu une amélioration significative dans la façon dont l'office du tourisme de SI soutient les PME dans le marketing en ligne, y compris l'établissement d'un partenariat avec le Pacific Trade Investment pour organiser des formations en marketing internet dans des sites touristiques identifiés de la province occidentale (Gizo et Munda) et de Honiara (Guadalcanal, Central Islands, et Malaita).</p> <p>Le projet ECAT a financé des motoculteurs pour permettre aux agriculteurs de passer d'une agriculture de subsistance à une agriculture commerciale et a engagé un consultant pour travailler sur le marketing électronique par le biais des médias sociaux. En outre, le projet travaille actuellement à l'achat de tracteurs et d'équipements pour la transformation du manioc en produits d'exportation, tels que la farine et le manioc râpé.</p>		
Contribution du CIR à la facilitation des échanges	4	2 (RD, E)
<p>Dans le cadre du projet ECAT, le CIR a soutenu la construction du bureau du Laboratoire national de santé publique (NPHL). L'accréditation du NPHL pour les tests chimiques dans l'agriculture et les produits d'expertise est en cours. La NIU est déjà en train d'acheter des équipements de laboratoire de base et des consommables pour augmenter la capacité du NPHL à effectuer des tests pour les produits de qualité alimentaire. Le QI pour l'analyse des échanges commerciaux se déroule comme prévu, avec un projet de politique/législation en place. Le QI pour la sécurité sanitaire du commerce alimentaire et l'organisme national des normes alimentaires est en retard (fin 2020). Les installations de transformation, les systèmes de distribution et de commercialisation sont bien établis.</p> <p>Dans le cadre du projet SITIDE, le département du tourisme a identifié un besoin de développer le programme de normes de qualité du tourisme des îles Salomon, qui garantirait la qualité des attractions touristiques, des activités et des hébergements pour répondre aux attentes des visiteurs. En 2015, le projet SITIDE a revu ses activités et a inclus le développement des normes minimales d'hébergement touristique. Il a participé au processus d'élaboration des normes minimales d'hébergement touristique et a financé l'impression des exemplaires du manuel des normes minimales, des brochures et des affiches.</p>		
Contribution du CIR à la formation et aux compétences dans différentes chaînes de valeur	5	3 (RD, E, E)
<p>Il existe des preuves et des commentaires des répondants que le CIR a contribué à des formations et à des compétences dans différentes chaînes de valeur.</p> <p>Dans le cadre de l'ECAT, le nombre total de personnes formées aux pratiques de la chaîne de valeur est de 336 (dont 231 femmes et 20 jeunes). Cela inclut une formation à l'hospitalité et une formation à l'esprit d'entreprise dans le contexte du projet manioc. La formation à l'esprit d'entreprise visait à éduquer les habitants des zones rurales sur l'épargne, la budgétisation et les cours d'alphabétisation financière</p>		

	Score du résultat (1-5)	Score de la preuve (1-3)
<p>générale, ainsi qu'à leur faire comprendre les options génératrices de revenus qui s'offrent à eux concernant la transformation du taro et la vente au niveau national.</p> <p>Les formations auraient donné aux femmes, aux jeunes et aux hommes l'occasion d'apprendre les techniques de fabrication de chips et de farine et les possibilités de commercialisation. Les commentaires des personnes interrogées sur les formations sont positifs :</p> <ul style="list-style-type: none"> - La formation est ouverte aux agriculteurs et certains d'entre eux n'ont jamais été exposés à des ateliers qui parlent des normes internationales ou des exigences à respecter pour exporter des conteneurs. Cela leur donne le sentiment de contribuer à quelque chose pour le pays". - La plupart des agriculteurs qui ont bénéficié du soutien du CIR utilisaient une houe et une débroussailluse, mais certains d'entre eux utilisent désormais de gros équipements tels que des pelleteuses, des tracteurs et des motoculteurs. Ce sont des équipements agricoles qui sont utilisés à des fins commerciales". - En ce qui concerne la transformation en aval, nous avons travaillé avec un cabinet de consultants qui s'occupe de la transformation en aval du taro pour les mères. Une formation sur la façon de faire des chips de taro et d'utiliser notre méthode traditionnelle, et sur la façon d'extraire la poudre du taro. Ces formations aident les mères à se lancer dans leurs propres petits projets générateurs de revenus avec le taro". - Cependant, une personne interrogée a souligné que "les agriculteurs reçoivent des formations techniques sur la façon de cultiver et d'élever leurs produits, mais c'est la partie exportation qui fait défaut". <p>Le projet ECAT a également aidé les responsables de la biosécurité et le personnel du NPHL à organiser des formations sur le respect des normes d'exportation. Ces formations ont été dispensées dans 5 provinces.</p> <p>L'Institut du tourisme et de l'hôtellerie de l'Université nationale des Îles Salomon, soutenu par le CIR, 70 % des inscriptions ont été effectuées par des femmes entre 2015 et 2018, et de nombreuses femmes formées à l'hôtellerie et au tourisme se dirigent vers le secteur de l'emploi formel. Le financement a permis de soutenir un programme de formation de formateurs dispensé par des experts du secteur afin de faciliter les collaborations avec l'industrie.</p> <p>Les étudiants reçoivent des allocations pour couvrir les frais de bus et autres dépenses lorsqu'ils effectuent leurs travaux pratiques. Ce financement aide les étudiants qui, autrement, n'auraient pas les moyens de poursuivre leurs travaux pratiques.</p> <p>L'évaluation de l'état de préparation au commerce électronique préconise de combler rapidement les lacunes législatives, d'améliorer la capacité de mise en œuvre et de sensibiliser davantage les consommateurs aux principes des réglementations élaborées et à leurs obligations et droits connexes. Les domaines de mise en œuvre discutés après l'achèvement de l'évaluation comprennent des formations du secteur privé visant à sensibiliser et à encadrer les entreprises prometteuses sur les principes fondamentaux du commerce électronique (développement de la présence en ligne, contenu, marketing et exécution, etc.)</p>		
Contribution du CIR à la participation aux foires commerciales	1	1 (RD)
Ni le projet SITIDE ni les projets de préparation au commerce électronique n'ont inclus de contribution à la participation à des foires commerciales. C'est également le cas pour ECAT, étant donné l'impact de COVID-19 sur les voyages.		
Modèle opérationnel du CIR		
Soutien du secrétariat exécutif du CIR et du gestionnaire du fonds fiduciaire (au niveau des programmes) aux résultats et aux performances au niveau des pays <ul style="list-style-type: none"> • EM • Gestionnaire du fonds d'affectation spéciale du CIR 	4	1 (E)
Il a été signalé que le coordinateur du secrétariat du CIR et le point focal de l'UNOPS sont très utiles. A la lumière des réunions COVID-19 ou tenues sur le zoom. Bien que le soutien soit présent, le répondant de l'Unité nationale de mise en œuvre estime que les réunions en mode zoom présentent des inconvénients car elles ne permettent pas de transmettre la réalité pratique ou la connaissance de la situation sur le terrain.		

	Score du résultat (1-5)	Score de la preuve (1-3)
Le gestionnaire du fonds d'affectation spéciale (TFM) aurait fourni des conseils financiers tout au long de la mise en œuvre du projet touristique, notamment en examinant les activités et en approuvant deux extensions de projet. Cela a été fait en étroite collaboration avec EM, TFM, UNMO et les principales parties prenantes de la mise en œuvre comme le ministère des Affaires étrangères et le ministère de la Culture et du Tourisme.		
Systèmes et processus opérationnels du CIR (au niveau national) soutien aux résultats et aux performances au niveau national <ul style="list-style-type: none"> • PF du CIR et UNMO • CDN • FD du CIR 	2	2 (RD, E)
<p>L'Unité nationale de mise en œuvre (UNMO) fonctionne assez bien par rapport à d'autres pays. Le personnel de l'UNMO est actuellement composé de coordinateur de l'UNMO, le responsable financier, le responsable de la logistique, le point focal du CIR et le coordonnateur du suivi et de l'évaluation (bien que ce dernier poste soit actuellement vacant). En outre, il y a un gestionnaire de programme pour le projet de Renforcer les capacités pour le commerce agricole (ECAT). Le point focal du CIR et le coordinateur de l'UNI sont intégrés dans la masse salariale du gouvernement.</p> <p>Les principaux défis liés à l'exécution et à la mise en œuvre des projets du CIR dans les îles Salomon sont les suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> - les problèmes de coordination interministérielle - Défis liés au fait que les projets sont acheminés de manière centralisée vers le ministère des Finances et que les fonds sont ensuite alloués aux projets individuels. Les processus bureaucratiques et les problèmes de coordination entraînent des retards de mise en œuvre. - Soumission tardive des rapports financiers. - Problèmes hiérarchiques entre le CIR et les agences nationales, entraînant des problèmes de coordination. <p>Le rôle de facilitateur des donateurs n'a pas été fonctionnel dans les îles Salomon depuis que l'UE (qui était traditionnellement le FD pour le SI) a déménagé son bureau à Fidji en 2018. Cela a causé quelques difficultés, par exemple en raison de la vacance du poste de FD, le projet SI-ECAT n'a pas été en mesure d'envisager la mobilisation de ressources supplémentaires pour le projet par le biais du soutien des donateurs. Du côté du CIR, il est prévu de redynamiser ce rôle, notamment à la lumière des préoccupations relatives à la durabilité des interventions dans le pays. Depuis septembre 2021, l'UE s'est réengagée à être le FD. Des réunions ont eu lieu entre le SE du CIR et le DF, et des réunions sont prévues avec le point focal et l'équipe des UNMO. À ce jour, le FD a déjà participé à la diffusion des manifestations d'intérêt liées aux projets.</p>		
Mesure dans laquelle les systèmes et processus opérationnels du CIR ont été en mesure de répondre à la COVID-19	3	2 (E, RD)
<p>Comme mentionné ci-dessus, la pandémie de COVID-19 a eu un sérieux impact sur SI, notamment sur ses opérations. Cela est principalement lié à la réduction des recettes publiques qui a eu un impact sur le versement des fonds, ce qui a eu un effet d'entraînement sur la mise en œuvre du projet ECAT en cours.</p> <p>Cependant, il existe des preuves écrites que le projet ECAT a bien progressé en 2020 malgré la pandémie. Un certain nombre d'activités relevant du résultat 2 : amélioration de la capacité à respecter les normes OTC et SPS ont toutefois été retardées, ce qui a conduit à l'accélération de certaines activités. À la fin de l'année, 30 % des activités étaient sans suite, 50 % étaient terminées et 20 % étaient en cours. Un plan de travail révisé a été convenu et une extension du contrat a été signée.</p>		

1.4 Efficience

	Score du résultat (1-5)	Score de la preuve (1-3)
Efficience des initiatives de catégorie 1	3	2 (RD, E)
Il existe des preuves écrites des défis à relever en matière d'efficacité, y compris la capacité limitée du personnel, notamment à la suite du départ du responsable du commerce qui aidait au suivi et à l'évaluation et à la préparation des rapports.		

	Score du résultat (1-5)	Score de la preuve (1-3)
Les retards budgétaires et l'utilisation limitée des fonds ont également eu un impact sur l'efficacité. Cela a été particulièrement le cas au premier semestre 2018 en raison des restrictions bureaucratiques du MOFT. Par conséquent, le projet des ANMO a sous-réalisé certaines de ses activités principales en 2018, affectant la mise en œuvre globale de cette année-là.		
Efficiences des initiatives de catégorie 2	2	2 (RD, E)
<p>Le projet SITIDE a spécifiquement connu des problèmes d'efficacité. Les difficultés liées à la capacité d'absorption et à la mise en œuvre du nouveau système de planification des ressources et de comptabilité UMOJA à l'échelle des Nations Unies ont entraîné des retards importants dans la mise en œuvre du projet du côté de la TIC. Ainsi, la décision a été prise conjointement avec l'Unité nationale de coordination, le CIR et l'UNOPS de prolonger le projet afin de faciliter les dernières activités en cours. A la clôture du projet, 99% des fonds avaient été utilisés.</p> <p>Dans le cadre du projet ECAT, il a été souligné que les lourdeurs bureaucratiques nuisent à l'efficacité. Comme les politiques sont celles de l'ancien gouvernement, toutes les politiques doivent être revues, ce qui peut "faire prendre au projet un retard de 2 à 3 ans". [Le protocole d'accord a été signé en 2018 au cours des deux derniers mois de l'administration de l'ancien gouvernement, alors qu'il était en "mode intérimaire". Le nouveau gouvernement a été formé au cours du 2^e trimestre de 2019. Ce décalage dans l'établissement d'un gouvernement en place a entraîné des retards dans la mise en œuvre du projet parallèle.</p> <p>Préparation à l'électronique : Ce projet a été mené conformément au budget proposé.</p>		
Efficience (utilisation du temps et de l'argent) des structures de gouvernance du CIR au niveau national <ul style="list-style-type: none"> • PF du CIR et UNMO • CDN • FD du CIR 	2	2 (RD, E)
<p>Bien que des processus soient en place pour l'identification des projets (gérés par le NTDC) et la surveillance (des comités de surveillance des projets sont mis en place pour toutes les interventions afin de traiter les questions opérationnelles), les processus d'approbation sont lents car ils dépendent d'une approbation de haut niveau. Les réunions du NTDC dépendent de la disponibilité du ministre qui préside le comité, ce qui entraîne souvent des retards dans les activités.</p> <p>Il a été souligné que l'utilisation du système financier du gouvernement entraîne des inefficacités qui ont été exacerbées par la pandémie, étant donné que les recettes du SIG ont diminué. On signale également une forte rotation du personnel financier, ce qui affecte les rapports.</p>		
Mesure des activités dans les pays adaptés à COVID-19	2	3 (E, RD)
Voir les sections ci-dessus. Comme nous l'avons mentionné, la COVID-19 a affecté les décaissements budgétaires, l'établissement de rapports et le rythme général de l'exécution du projet ECAT en cours, bien que la gestion adaptative et les extensions sans frais aient facilité la mise en œuvre.		

1.5 Impact

	Score du résultat (1-5)	Score de la preuve (1-3)
Contribution du CIR au développement durable	3	3 (DR, E, RD)
<p>Le CIR a contribué au développement durable, bien que les gains puissent par la suite être affectés par la pandémie de COVID-19 étant donné son impact sur le SI.</p> <p>Le projet ECAT a permis de créer 1146 emplois. Le projet touristique a encouragé le développement inclusif et l'innovation parmi les petits opérateurs locaux du tourisme rural. Certains éléments indiquent que les revenus de la chaîne de valeur (principalement les fournisseurs locaux et la main-d'œuvre communautaire) se sont améliorés. Certains bénéficiaires communautaires ont révélé à travers leurs histoires personnelles que les moyens de subsistance de leurs familles se sont améliorés grâce au développement du tourisme dans leurs communautés.</p> <p>Les récits des répondants sont reproduits ci-dessous :</p> <ul style="list-style-type: none"> - "L'exportation de manioc du projet ECAT de Varivao est désormais financièrement viable à long terme. Avant le soutien financier du CIR, les revenus obtenus par les exportations de kava 		

	Score du résultat (1-5)	Score de la preuve (1-3)
<p>contribuaient à soutenir leur exploitation de manioc, mais actuellement, ils ont réalisé une marge bénéficiaire avec l'exploitation de manioc grâce à l'aide financière du CIR".</p> <ul style="list-style-type: none"> - Je pense que pour le rapport qualité-prix, je lui donnerais un score de 80 %. Le projet est conçu pour réaliser les activités prévues. Les producteurs de manioc et de taro sont plus confiants et ont de l'espoir pour leur marché. Le gouvernement s'efforce de leur trouver des marchés. Le manioc et le taro qu'ils cultivent ne seront pas gaspillés. Quand on regarde en arrière, au cours des 40 dernières années, il n'y avait pas de marché pour le taro et le manioc, mais maintenant ces agriculteurs sont enthousiastes quant à leurs perspectives." 		
Contribution du CIR à l'intégration des PMA dans les systèmes commerciaux mondiaux et régionaux	3	2 (RD, E)
<p>Le soutien du CIR a aidé SI à renforcer sa participation aux systèmes commerciaux régionaux et mondiaux dans le cadre de l'intervention de catégorie 1. Cependant, et à l'exception du projet national le plus récent (ECAT), les interventions de catégorie 2 ont été relativement davantage axées sur les marchés intérieurs.</p> <p>Le projet ECAT aide les agriculteurs à augmenter leur production et leurs exportations. Il aide les agriculteurs/exportateurs de manioc à établir des liens avec les acheteurs à l'exportation. Cependant, en raison des restrictions de voyage induites par le COVID-19, les exportateurs de manioc vers l'Australie ont été contraints de réduire leurs activités.</p>		

1.6 Durabilité

	Score du résultat (1-5)	Score de la preuve (1-3)
Intégration des initiatives du CIR dans les priorités, activités, structures et processus gouvernementaux (par exemple, soutien de catégorie 1 et de catégorie 2, modèle, structures et processus du CIR, notamment EDIC/MA)	4	3 (RD, E)
<p>Il existe des preuves écrites que le CIR est bien intégré dans les structures gouvernementales. Par exemple, le NTDC a été créé grâce au CIR, et sa pertinence est reflétée dans la SND 2016-2035. Le NTDC est intégré à la fois dans le système gouvernemental et dans le budget du MFAET.</p> <p>Le personnel de l'UNMO est pleinement intégré au ministère du commerce extérieur. Le gouvernement prend en charge le coût de coordinateur de l'UNMO et du point focal du CIR.</p> <p>Dans le cadre du catégorie 2, le projet touristique utilise le système de passation de marchés du gouvernement des Îles Salomon, et le département du tourisme a depuis repris le développement du site web touristique créé par le CIR pour le partage d'informations.</p> <p>Le comité GTT a été créé par l'unité nationale de coordination pour faire office de comité directeur chargé de superviser la mise en œuvre du projet ECAT. Cependant, les entretiens ont révélé que pour le projet SI-ECAT, les principales activités du projet pourraient ne pas recevoir de financement au-delà de la clôture du projet, étant donné que le laboratoire national de santé publique (NPHL) ne dispose pas de son propre budget au sein du ministère de la santé.</p>		
Appropriation des initiatives du CIR (par exemple, soutien de catégorie 1 et de catégorie 2, modèle, structures et processus du CIR, notamment EDIC/AM)	3	2 (RD, E)
<p>Comme ci-dessus, les structures et les processus mis en place avec le soutien du CIR sont la propriété du gouvernement, notamment en ce qui concerne la mise en place institutionnelle (UNMO) et ses structures de coordination.</p>		
Poursuite des initiatives du CIR (par exemple, le soutien de catégorie 1 et de catégorie 2, le modèle, les structures et les processus du CIR, en particulier l'EDIC/MA) après la fin du soutien du CIR.	3	2 (RD, E)
<p>Des éléments indiquent que les politiques mises en place par le CIR ont été utilisées après l'achèvement du projet. Par exemple, la politique nationale du tourisme 2015- 2019 a été utilisée comme un outil de promotion du développement du tourisme durable. La législation nationale sur le tourisme mise en place</p>		

	Score du résultat (1-5)	Score de la preuve (1-3)
par le CIR a constitué la base juridique de la manière dont le développement du tourisme est désormais mené dans la SI. Autres preuves intégrées dans les récits des répondants (voir autres sections).		
Coordination (avec les autres agences gouvernementales, les donateurs, le secteur privé et la société civile)	3	2 (E, RD)
<p>Voir ci-dessus. Les structures nationales de coordination sont bien établies mais des défis subsistent.</p> <p>Nous notons que les 11 projets mentionnés et évalués pour l'évaluation ne comprennent pas les grands projets tels que PHAMA Plus (financement régional par l'Australie et la Nouvelle-Zélande), l'initiative de développement du secteur privé par la BAD (financée par l'Australie et la Nouvelle-Zélande) et Strongim Bisnis (projet bilatéral financé par l'Australie). Il s'agit toutefois d'autres programmes de donateurs importants dans le domaine du commerce, qui répondent aux priorités du CIR.</p>		
Contribution du CIR à la mobilisation des financements et de l'expertise	4	2 (RD, E, RD)
<p>Au total, 11 projets financés par des partenaires de développement (BAD, Australian Aid, STDF/ FAO) sont liés à la MA de l'EDIC.</p> <p>Dans le cadre des projets catégorie 2, le SITIDE a reçu une contribution de Taiwan de 3 millions SBD. Il a également bénéficié d'un financement du gouvernement néo-zélandais pour l'infrastructure de la plate-forme touristique, d'une aide australienne pour le marketing numérique du tourisme, du gouvernement des Îles Salomon et de la KOICA qui poursuivent leur assistance financière à l'Institut du tourisme et de l'hôtellerie de l'Université nationale des Îles Salomon, et de la Société financière internationale (SFI) qui coordonne les fonds des donateurs pour développer les produits touristiques dans la province occidentale.</p> <p>Le projet ECAT a reçu un soutien supplémentaire de la Chine, de l'Australie, de la Nouvelle-Zélande et de l'USAID. Des tracteurs ont été donnés par la Chine et seront gérés par le ministère de l'agriculture. Le projet vise les lycées de Honiara et de ses environs afin de compléter les rations scolaires pendant le COVID-19 et de faire face aux contraintes financières. Certains de ces lycées ont également beaucoup de terres à cultiver, et des efforts sont en cours pour établir des liens avec Varivao Holding Ltd. pour l'exportation. Le bureau du Premier ministre et du Cabinet a soutenu le projet ECAT en finançant la ferme commerciale de manioc Sape à Guadalcanal (50 hectares).</p>		
Mesure dans laquelle les résultats obtenus ne sont pas remis en cause par COVID-19	3	3 (RD, E)
<p>Dans l'ensemble, la pandémie a apporté à la fois des avantages et des inconvénients. Elle a augmenté le soutien de SIG au projet SI-ECAT, étant donné que le gouvernement met désormais davantage l'accent sur l'agriculture et le soutien par le biais de programmes de relance de l'agriculture tels que le cacao, le kava et le manioc. Ceci afin de garantir une production alimentaire locale pour le pays en cas de verrouillage.</p> <p>En termes d'inconvénients, la pandémie a eu un impact sur les exportations et les importations internationales, les vols ne sont pas réguliers et les navires doivent être mis en quarantaine pendant 21 jours en dehors du pays. Elle a également des répercussions sur les marchés intérieurs. Le gouvernement donne également la priorité aux paiements destinés aux activités liées au COVID (y compris le rapatriement et la mise en quarantaine) par rapport aux efforts de renforcement des capacités.</p> <p>Une entreprise a signalé que jusqu'à présent, en termes d'exportations de manioc, l'entreprise avait exporté 2 conteneurs chaque année de 2016 à 2018. Il n'y a pas eu d'exportation en 2019 à cause du COVID. Un conteneur a été exporté en 2020.</p> <p>Tout ce qui précède peut avoir un impact sur les résultats et la durabilité du projet ECAT.</p>		

5. Conclusions et apprentissages

- **Pertinence** : Dans l'ensemble, le programme du CIR et les projets associés sont bien alignés sur les besoins et les priorités du pays. Par suite du soutien du CIR, la SND

mentionne désormais explicitement le commerce dans ses priorités, et la supervision des interventions commerciales a été centralisée au sein du gouvernement. Toutefois, si l'EDIC reflétait les besoins à l'époque, elle a été publiée en 2009 et la mise à jour de l'EDIC a été annulée par la suite. Le CIR dans la SI est resté pertinent par rapport aux priorités mondiales émergentes du CIR. La pandémie a gravement touché les IS, et le CIR a dû s'adapter au nouveau contexte, certains de ses projets de chaîne de valeur suscitant un intérêt accru en raison du regain d'intérêt pour la production alimentaire nationale résultant de la fermeture des frontières.

- **Efficacité** : Le CIR a contribué à centraliser les fonctions commerciales au sein du MAEF et à améliorer la capacité du personnel et d'autres personnes à formuler des politiques et à s'engager dans des négociations régionales et multilatérales. Le CIR a contribué à l'intégration du commerce dans les documents politiques, alors qu'il n'en était pas question auparavant, ce qui a été souligné comme un succès majeur.
- **Efficience** : Malgré les résultats obtenus, il existe de sérieux défis en termes d'exécution et de mise en œuvre des projets, compte tenu des processus bureaucratiques et de la lenteur des décaissements, ainsi que des problèmes de coordination. Ces problèmes ont été accentués par la pandémie en raison de la baisse des recettes publiques.
- **Impact** : Il existe plusieurs exemples de contribution du CIR au développement durable, notamment sur les marchés du taro et du manioc, qui ont été "mis sur la carte" grâce au soutien du CIR.
- **Durabilité** : Les interventions de catégorie 2 montrent que le CIR a contribué à des résultats dans différentes chaînes de valeur alignées sur les interventions, notamment une augmentation de la production et des exportations. Depuis la pandémie, les interventions se sont davantage concentrées sur le développement des marchés intérieurs, compte tenu des difficultés liées aux exportations. Les résultats positifs de la formation ont été soulignés par un certain nombre de répondants dans les secteurs de l'agriculture et du tourisme, avec des preuves d'amélioration des moyens de subsistance. Les projets ont permis d'obtenir des financements supplémentaires par le biais d'autres donateurs, ainsi que des contributions gouvernementales qui contribueront à la durabilité.

6. Fiche d'évaluation de la VFM

	Score	Histoire
1. Processus visant à garantir l'optimisation des ressources (processus Vfm)	1	D'après les éléments de preuve, il n'existe pas de mesures de la Vfm et donc pas de rapport systématique sur la Vfm.
2. Approche de la passation de marchés, sélection des PEMO et maîtrise des coûts (économie)	4	Les processus de passation de marchés suivent les bonnes pratiques internationales. Les processus bureaucratiques entraînent des retards dans les projets (voir ci-dessous), mais cela n'a pas eu d'impact sur les budgets dans leur ensemble.
3. Utilisation efficace des ressources par les interventions du CIR, notamment en réduisant au minimum les duplications et en maximisant les synergies (efficacité)	3	Les structures de coordination sont bien établies aux Îles Salomon. Une politique de gestion de l'aide et de coopération au développement et un cadre de partenariat pour une coopération au développement efficace sont en place et servent de guide à toutes les initiatives de PDD dans SI. Ce cadre permet d'éviter le manque de coordination entre les interventions.

	Score	Histoire
4. Durabilité des activités du CIR (efficacité)	4	<p>Il existe des preuves de durabilité, notamment pour les activités de catégorie 2 :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les bénéficiaires des marchés du manioc et du taro, par exemple, indiquent que le gouvernement les a aidés à trouver des marchés et que les exportations de manioc sont désormais financièrement viables à long terme. Le gouvernement a mis en place des mesures de relance de l'agriculture par suite de l'initiative COVID-19 et à l'accent mis sur la production alimentaire nationale. - En ce qui concerne le projet touristique, le département du tourisme a depuis repris le développement du site web touristique créé par le CIR pour le partage d'informations. <p>Les projets ont permis de mobiliser des financements supplémentaires auprès d'autres donateurs, ainsi que des contributions gouvernementales qui contribueront à la durabilité. Certains éléments indiquent également que les politiques mises en place par le CIR ont été utilisées après l'achèvement du projet.</p>
5. Examen des dispositions en matière de leadership, de gestion et de gouvernance au niveau national pour assurer la mise en œuvre de la VfM (processus de VfM)	3	<p>Des processus sont en place pour l'identification des projets et la supervision des questions opérationnelles. Toutefois, la lourdeur des structures de gouvernance et les lourdeurs administratives nuisent à l'efficacité et entraînent des retards dans les activités des projets.</p> <p>Par exemple, les processus d'approbation sont apparemment lents car ils dépendent de l'approbation/de la signature de ministres de haut niveau politique. L'utilisation des systèmes financiers gouvernementaux a également entraîné des inefficacités. Cette situation a été exacerbée par la pandémie étant donné que les recettes des SIG ont diminué. Les UNMO manquent de personnel, notamment en raison d'une forte rotation du personnel financier, et ont donc une capacité limitée de gestion efficace.</p>
6. Stratégies et mesures adoptées pour améliorer la prestation et atténuer les risques (efficacité)	4	<p>Le SC du CIR, le point focal de l'UNOPS et le Gestionnaire du fonds d'affectation spéciale du CIR ont fourni des conseils financiers pendant les interventions de catégorie 2 des projets afin de soutenir l'exécution et d'atténuer les processus gouvernementaux inefficaces.</p> <p>Dans l'ensemble, le CIR aux Îles Salomon a été capable de s'adapter aux changements et aux chocs (par exemple, COVID-19), en modifiant les plans de travail et en approuvant les extensions de contrat le cas échéant.</p>
7. Équité de la conception et de l'exécution des programmes (équité)	3	<p>Les projets de catégorie 2 ciblent les femmes et les jeunes comme principaux bénéficiaires, notamment le projet de tourisme qui se concentre sur le développement inclusif. Les Îles Salomon sont également l'un des pays cibles des projets régionaux d'accès au marché international par le biais du commerce équitable, qui sont sensibles à la dimension de genre et résilients face au changement climatique.</p>

	Score	Histoire
		<p>Le Conseil national de développement du commerce (NTDC) compte un représentant de l'association Solomon Islands Women in Business (SIWIBA) au sein de son conseil d'administration.</p> <p>En termes de rapports, l'équité/le genre est largement limité aux indicateurs ventilés par sexe des bénéficiaires, et il n'est pas clair si le GESI est intégré dans la conception du programme.</p>

Soudan

Étude de cas approfondie par pays

1. Synthèse par pays

date de début de l'aide du CIR	24 avril 2013
Budget global	Budget total = \$813,778 <ul style="list-style-type: none"> - Budget total du CIR = \$813,778 - Budget total du gouvernement = 0 - Budget total des partenaires du développement = 0
Participation aux phases du CIR	Phases 1 et Phase 2
Contexte	PMA, "grande fragilité institutionnelle et sociale".
Principaux intervenants	PEMO Gouvernement du Soudan <ul style="list-style-type: none"> - Ministère de l'Industrie et du Commerce - Ministère des finances et de la planification nationale Banque Mondiale <ul style="list-style-type: none"> - Département du commerce international (PRMTR)
Objectifs et résultats clés et lien avec les résultats et les produits de la théorie du changement du CIR (par exemple, catégorie 1, catégorie 2)	<u>Catégorie 1</u> Il y a deux projets de catégorie 1 du CIR au Soudan, qui s'alignent bien sur le résultat 1 du cahier des charges du CIR, sous le produit 1 "amélioration des cadres politiques et réglementaires fondés sur des données probantes". <u>Catégorie 2</u> Il n'y a pas de projets CIR de catégorie 2 au Soudan.
Projets nationaux	<u>Projets terminés</u> EDIC actualisée (phase 1, catégorie 1) <ul style="list-style-type: none"> - PEMO : Banque Mondiale - Date de début : 24-Avril-2013 - Date de fin : 30-Oct-2014 <u>Projets en cours</u> Soutien aux ANMO (reconditionné) (Phase 2, catégorie 1) <ul style="list-style-type: none"> - PEMO : Gouvernement du Soudan, ministère de l'Industrie et du Commerce - Date de début : 06-Jul-2021 - Date de fin : 05-Jan-2023
Projets régionaux	Aucun

2. Contexte

- Le Soudan est situé au carrefour de l'Afrique subsaharienne et du Moyen-Orient et s'étend sur la mer Rouge. Le Soudan a sept pays limitrophes : la Libye, l'Égypte, le Tchad, la RCA, le Sud-Soudan, l'Éthiopie et l'Érythrée. La population du Soudan est de 42,8 millions d'habitants et le PIB par habitant est de 753 dollars (2019). Toutefois, il convient de noter que le PIB par habitant était de 1 656 dollars en 2015.
- La sécession du Soudan du Sud a induit de multiples chocs économiques. Le plus important étant la perte des revenus pétroliers qui représentaient plus de la moitié des recettes publiques du Soudan et 95% de ses exportations. Cela a réduit la croissance économique, et a entraîné une inflation à deux chiffres des prix à la consommation, qui,

avec l'augmentation des prix du carburant, a déclenché de violentes manifestations en septembre 2013.

- De 2008 à 2019, les exportations totales de marchandises et de services du Soudan ont atteint 84 573 millions de dollars, tandis que les importations totales de marchandises et de services ont atteint 132 754 millions de dollars. Cela montre qu'en termes de marchandises et de services, le Soudan a un déficit commercial.
- De 2008 à 2019, le flux moyen d'IDE était de 1 520 millions de dollars par an.
- Le total des décaissements de l'aide au commerce de 2008 à 2019 était de 2 1722 millions de dollars. Sur ce montant, 49% ont été consacrés aux infrastructures économiques, 47% au renforcement des capacités productives et 4% à la politique et aux réglementations commerciales.
- La Banque mondiale (2020) a classé le Soudan au 171e rang sur 190 pays pour ce qui est de la facilité de faire des affaires.
- L'indice de performance logistique (IPL) global du Soudan était de 2 en 2010, et de 2,1 en 2018, d'où une faible progression au fil du temps. L'indicateur LPI le mieux noté du Soudan est la rapidité, tandis que ses indicateurs LPI les moins bien notés sont les douanes et les infrastructures.

3. Approches et méthodes

Date à laquelle l'étude de cas a été réalisée	Du juin 2021 au septembre 2021
Données utilisées (par exemple, examen du portefeuille, enquête électronique, analyse économique).	Examen du portefeuille, analyse économique, enquête électronique, documents de projet du CIR, entretiens KII
Méthodes utilisées (examen des données et des documents)	<p><u>Documents examinés pour les deux projets du CIR au Soudan</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Protocoles d'accord (et amendements aux protocoles) - TDR - Propositions de projet/ Notes conceptuelles - Budgets (et révisions budgétaires) - Plans de travail - Cadres logiques au niveau du projet - Stratégies d'atténuation des risques - Évaluation des besoins en capacités <p><u>Réponse à l'enquête électronique (1)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - UNMO <p>Entretiens avec les informateurs clés</p> <p>Il y a un total de 9 entretiens</p> <ul style="list-style-type: none"> - Coordinateur du pays FEI ES (1) - Point focal du FEI (1) - Coordinateur de projet FEI (2) - Ministère de l'industrie et du commerce (2) - Expert économique (1) - secteur privé (1) - Société soudanaise de normalisation et de métrologie (SSMC) (1) <p>Par sexe</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hommes (3) - Femme (5) - Inconnu- Sous-secrétaire du ministère (1)
Limitations	<ul style="list-style-type: none"> • Le DF (UE) n'a pas rempli l'enquête électronique. • L'enquête KII a révélé qu'il y avait peu de choses à dire, puisque les activités du CIR ne faisaient que commencer

4. Constatations

1.1 Pertinence

	Score du résultat ⁷ (1-5)	Score de la preuve ⁸ (1-3)
Alignement sur les priorités et les besoins nationaux	5	3 (RD, E, Enquête en ligne)
<p>Le CIR est bien aligné sur les priorités du gouvernement de transition, comme l'intégration à la communauté internationale après avoir souffert des sanctions économiques et des mauvaises relations avec la communauté internationale. D'après les KII, le gouvernement de transition s'est fermement engagé à participer au système commercial multilatéral régional et mondial, y compris l'OMC.</p> <p>Les priorités identifiées dans l'EDIC/MA ont été partiellement intégrées dans le plan économique du gouvernement de transition et dans la stratégie de réduction de la pauvreté afin d'améliorer la balance commerciale en augmentant les exportations à valeur ajoutée dans le domaine de l'agriculture et de l'élevage. Les priorités de l'EDIC/MA, telles que l'intégration régionale, ont inspiré la formulation de politiques telles que la politique commerciale avec l'Éthiopie. Le gouvernement élabore actuellement la politique nationale de qualité pour 2018-2019, qui est liée aux exigences de l'OMC. Le CIR est également aligné sur les priorités du gouvernement de transition qui se concentrent principalement sur la manière d'améliorer les performances économiques et d'atténuer la pauvreté et les difficultés économiques résultant des politiques du régime précédent.</p> <p>L'EDIC est également conforme aux intérêts nationaux tels que la croissance tirée par l'agriculture, la coordination des échanges, le programme de salut économique et le projet Hall.</p>		
Alignement sur les besoins du secteur privé et de la société civile	3	3 (RD, E, Enquête en ligne)
<p>La feuille de route pour la mise en œuvre du programme du CIR a été élaborée en consultation avec diverses parties prenantes, notamment des représentants du secteur privé et de la société civile. Dans le cadre des dispositions nationales de mise en œuvre, des représentants du secteur privé et de la société civile sont membres du comité directeur national qui se réunit tous les trois mois pour apporter son soutien et superviser le programme.</p> <p>Cependant, il a été souligné que les petites et moyennes entreprises ne sont pas prises en compte dans les programmes de consultation et de renforcement des capacités. Il n'y a pas de diffusion de l'information aux niveaux inférieurs.</p>		
Adaptation aux priorités émergentes du CIR	4	3 (RD, E, Enquête en ligne)
<p>Le programme du CIR au Soudan couvre un grand nombre des domaines qui sont apparus comme prioritaires pour le CIR, comme indiqué ci-dessous :</p> <p>Intégration régionale : L'EDIC actualisée a intégré la dimension régionale dans les recommandations prioritaires, en abordant spécifiquement les coûts du commerce transfrontalier et les facteurs politiques, réglementaires et administratifs contribuant à des coûts commerciaux élevés et en identifiant les réformes spécifiques qui réduiront les coûts commerciaux. L'EDIC a également examiné l'état d'avancement des initiatives régionales telles que les négociations commerciales tripartites visant à réaliser une ZLE régionale en harmonisant les politiques au sein du COMESA, de la SADC et de la CAE.</p> <p>En réponse à la matrice de l'EDIC, le coordinateur du CIR au Soudan a suggéré la formulation d'une politique commerciale entre le Soudan et l'Éthiopie par laquelle des mesures ont été prises pour faciliter le commerce transfrontalier entre les deux pays et réduire la contrebande.</p> <p>Chaînes de valeur : Le programme du CIR a mis l'accent sur la diversification du commerce du pétrole vers des produits agricoles tels que le mouton et le sésame, dans le but d'identifier les contraintes qui</p>		

⁷Résultat du Score: (Score 1-5 avec 1 étant faible, minimum, pas du tout et 5 étant élevé, maximum ou fort)

⁸ Score de la Preuve: (score de 1 à 3, 3 étant élevé, maximum ou fort)

	Score du résultat ⁷ (1-5)	Score de la preuve ⁸ (1-3)
<p>présent sur des chaînes de valeur régionales compétitives. L'EDIC actualisée évalue également le potentiel de la transformation alimentaire.</p> <p>Genre : Afin de renforcer la participation des femmes, le comité directeur national a identifié les femmes comme faisant partie des parties prenantes concernées. Les questions de climat et d'environnement n'ont pas été mentionnées dans le DTISU et dans d'autres documents de projet.</p>		
Adaptation à l'évolution du contexte mondial, y compris la COVID-19	1	2 (RD, E, Enquête en ligne)
<p>L'adaptation a été lente, en grande partie à cause de l'atmosphère politique au Soudan. Le gouvernement précédent a pris certaines mesures pour mettre en œuvre le projet du CIR, mais la communauté internationale n'a pas réagi en raison des sanctions économiques imposées au Soudan à l'époque. Le gouvernement a également pris des décisions qui ont rendu la mise en œuvre difficile, comme la fin des services de tous les experts qui travaillaient avec le secrétaire du projet CIR en 2012 et le changement continu des ministères du gouvernement. La scission du Soudan du Sud en 2011 a également eu un impact négatif sur les progrès du CIR.</p> <p>Le document de projet a été soumis en décembre 2018 au début de la révolution soudanaise qui a conduit à la suppression du régime dictatorial en avril 2019. L'instabilité politique de l'époque a fait qu'aucune des activités proposées n'a pu commencer.</p> <p>L'actuel gouvernement de transition qui a pris le pouvoir à la suite de la révolution accorde une grande priorité à l'intégration à la communauté internationale et il y a maintenant plus de soutien pour le CIR et l'engagement avec l'OMC. Même dans ce cas, en raison de la pandémie de COVID 19, aucune action n'a été entreprise en 2020. La mise en œuvre effective n'a commencé qu'en août 2021.</p> <p>Compte tenu de la popularité croissante du commerce électronique, il est prévu d'intégrer le commerce électronique dans les échanges soutenus par le CIR, mais les efforts ont été entravés par les effets des sanctions qui ont laissé le Soudan avec un accès limité aux sources Internet ouvertes. L'infrastructure actuelle, notamment les services Internet, l'électricité et les services bancaires, n'est pas suffisamment fiable pour permettre le commerce électronique.</p>		
Questions spécifiques à l'EDIC :		
Nouvelles politiques introduites, ou politiques nationales existantes modifiées, à la suite des propositions politiques de l'EDIC actualisée	5	3 (RD, E, Enquête en ligne)
<p>Conformément aux recommandations de l'EDIC, le gouvernement élabore actuellement la politique nationale de qualité pour les biens et services produits et consommés dans le pays. La politique de qualité a été élaborée en collaboration avec le ministère de l'industrie et est maintenant au stade de l'approbation par le conseil des ministères.</p> <p>L'EDIC a contribué à l'élaboration d'une stratégie visant à renforcer la capacité commerciale du Soudan et à intégrer le commerce dans la stratégie de développement national, comme le prévoient le plan stratégique national à long terme (2007-2013) et le plan de développement quinquennal (2012-2016). En réponse à la matrice de l'EDIC, le secrétaire du CIR au Soudan a suggéré la formulation d'une politique commerciale entre le Soudan et l'Éthiopie, grâce à laquelle certaines mesures ont été prises pour faciliter et organiser le commerce frontalier entre les deux pays et réduire la contrebande.</p> <p>Selon les KII, les recommandations de l'EDIC n'ont pas été intégrées dans la stratégie de réduction de la pauvreté 2021-2023, bien que certaines sections de la stratégie intérimaire de réduction de la pauvreté 2014-2015 aient inclus le système de commerce mondial. Le ministère du Commerce et de l'Approvisionnement travaillera avec le ministère des Finances pour assurer l'inclusion de l'intégration du commerce dans la stratégie de réduction de la pauvreté 2021-2023.</p>		
Le renforcement des capacités du secteur public a permis d'élaborer des politiques/plans d'action commerciaux futurs en utilisant les ressources locales	5	3 (RD, E, Enquête en ligne)
<p>Les résultats de l'EDIC ont été diffusés auprès du ministère des Finances et d'autres institutions gouvernementales concernées, ce qui a contribué à la mise en place de certaines activités de renforcement des capacités et de formation basées sur la matrice d'action.</p>		

	Score du résultat ⁷ (1-5)	Score de la preuve ⁸ (1-3)
Certaines institutions gouvernementales (par exemple l'administration générale des douanes) ont mis en place des politiques et des réglementations en réponse à la matrice EDIC. Les services de normalisation et de métrologie ont également amélioré leurs performances et mis en place de nouvelles politiques et procédures.		
Mesure dans laquelle les projets du CIR reflètent les besoins et les priorités de l'EDIC et de la matrice d'action	5	3 (RD, E, Enquête en ligne)
Selon les personnes interrogées dans le cadre de l'enquête KII, de nombreuses activités de formation aux niveaux national, régional et international sont alignées sur la matrice de l'EDIC.		
Inclusivité des processus consultatifs de l'EDIC (point de vue du gouvernement)	3	3 (RD, E, Enquête en ligne)
Les experts chargés de la mise à jour de l'EDIC ont consulté le ministère du commerce et de l'approvisionnement, le ministère de l'élevage, l'agriculture, l'administration générale des douanes, les ports maritimes, la navigation, les petits producteurs, les groupes marginalisés, la Société soudanaise de normalisation et de métrologie, la chambre de commerce et le secteur privé. Cependant, les petites et moyennes entreprises et les groupes marginalisés n'ont pas été pris en compte dans la consultation.		
Inclusivité des processus consultatifs de l'EDIC (point de vue du secteur privé/société civile)	3	3 (RD, E, Enquête en ligne)
Le membre du NSC représentant le secteur privé vient d'être nommé et ne sait donc pas qui a été consulté (KII) Comme indiqué ci-dessus, le secteur privé a participé à la mise à jour de l'EDIC.		

1.2 Cohérence

	Score du résultat (1-5)	Score de la preuve (1-3)
Alignement sur la théorie du changement/le cadre logique du CIR	5	3 (RD, E, Enquête en ligne)
Le cadre logique du projet est aligné sur les résultats du CDT du CIR avec des indicateurs identiques pour le résultat 1 pour les activités de catégorie 1 telles que la qualité des politiques commerciales mises à jour avec le soutien du CIR, le nombre d'actions en faveur de l'amélioration de la législation et de la participation aux forums (régionaux et multilatéraux) et le nombre d'études de diagnostic développées/mises à jour avec le soutien du CIR.		
Pertinence des modalités de mise en œuvre du CIR (par exemple, EDIC), soutien des capacités institutionnelles, soutien des capacités du côté de l'offre)	4	3 (RD, E, Enquête en ligne)
En tant que pays encore en transition après une période d'instabilité, les modalités de mise en œuvre du CIR sont appropriées pour le Soudan. L'EDIC a aidé le Soudan à identifier certaines interventions prioritaires qui aideront le pays à intégrer le commerce et à accroître ses exportations.		
Coordination avec d'autres initiatives pertinentes	3	3 (RD, E, Enquête en ligne)
Il existe une coordination avec l'OMC qui entreprend des projets tels que le financement de la politique de réengagement et de réforme du développement du Soudan, qui est conforme à l'action de la MA visant à poursuivre et à accélérer le processus d'adhésion à l'OMC en cours (à renforcer).		

1.3 Efficacité

	Score du résultat (1-5)	Score de la preuve (1-3)
Questions spécifiques à l'EDIC :		
Contribution de l'EDIC aux résultats du CIR: a) l'accroissement des connaissances b) l'intégration accrue du commerce c) les interventions prioritaires d) plan de programmation e) programmes/projets spécifiques alignés sur l'EDIC/MA	a) 3 b) 3 c) 4 d) 4 e) 5	3 (RD, E, Enquête en ligne)
<p>a) De nombreuses activités de formation aux niveaux national, régional et international sont alignées sur la matrice EDIC. Toutefois, il a été noté qu'il n'y a pas de diffusion des connaissances aux niveaux inférieurs, ce qui laisse de côté des groupes tels que les petites et moyennes entreprises.</p> <p>b) Il n'y a pas d'intégration claire du commerce. Le projet de document de stratégie de réduction de la pauvreté préparé par le ministère des Finances et de la Planification économique n'a pas inclus l'intégration du commerce dans les différents domaines d'intervention, mais le MTS travaillera avec le ministère des Finances pour garantir l'inclusion de l'intégration du commerce dans la stratégie de réduction de la pauvreté de 2021-2023.</p> <p>c) En réponse à la matrice de l'EDIC, le coordinateur du CIR au Soudan a suggéré la formulation d'une politique commerciale entre le Soudan et l'Éthiopie, grâce à laquelle des procédures et des politiques facilitant et organisant le commerce frontalier ont été élaborées. L'élaboration de la politique nationale de qualité a également été influencée par l'EDIC.</p> <p>d) Il existe un plan d'action basé sur l'EDIC et la MA mais sa mise en œuvre a été entravée par le changement de gouvernement et le COVID 19. Il doit maintenant être révisé et mis à jour.</p> <p>e) Le projet de soutien aux NIA est bien aligné sur l'EDIC.</p>		
Degré de mise en œuvre de la MA	1	3 (RD, E, Enquête en ligne)
D'après les KII, très peu de choses ont été mises en œuvre jusqu'à présent car le projet TIER vient juste de commencer. Des activités de formation et la formulation d'une politique commerciale entre le Soudan et l'Éthiopie ont été menées sur la base de la matrice.		
Mise à jour de la MA depuis sa première production	4	3 (RD, E, Enquête en ligne)
<p>L'EDIC de 2008 comportait une matrice d'action qui a été mise à jour avec l'EDIC de 2014 à la suite de la séparation du Soudan du Sud du Soudan.</p> <p>Sur la base des entretiens menés, l'EDIC actualisée et la matrice d'action sont depuis devenues également obsolètes et doivent être à nouveau mises à jour pour prendre en compte le paysage politique et économique actuel.</p>		
Résultats de catégorie 1		
Contribution du CIR à l'intégration du commerce	1	3 (RD, E, Enquête en ligne)
Il n'y a pas d'intégration du commerce dans les plans et travaux sectoriels pour le moment, mais cela est dû au fait que la mise en œuvre vient de commencer. Une évaluation plus précise de la contribution du CIR à l'intégration du commerce sera possible ultérieurement, lorsque la mise en œuvre se poursuivra.		
Contribution du CIR à la réforme des politiques	3	3 (RD, E, Enquête en ligne)
<ul style="list-style-type: none"> - La politique commerciale entre le Soudan et l'Éthiopie, grâce à laquelle des procédures et des politiques facilitant et organisant le commerce frontalier ont été élaborées. - Le développement de la politique nationale de qualité a également été influencé par l'EDIC. 		

	Score du résultat (1-5)	Score de la preuve (1-3)
Contribution du CIR à la participation aux forums de commerce international (par exemple, l'OMC)	2	2 (RD, E, Enquête en ligne)
<p>Le projet aide le gouvernement à s'engager dans l'OMC. L'une des principales activités du projet consiste à organiser des ateliers pour aborder les faiblesses, les problèmes et les défis auxquels le Soudan est confronté dans son engagement potentiel auprès de l'OMC.</p> <p>Les KII ont indiqué que le nouveau gouvernement pourrait être plus engagé et plus sérieux quant à l'engagement du Soudan dans l'OMC. Le ministère du commerce et de l'approvisionnement travaille d'arrache-pied pour répondre aux exigences du CIR, fournir un environnement propice à l'amélioration du système commercial et augmenter les exportations et l'accès aux marchés régionaux et internationaux.</p>		
Contribution du CIR aux objectifs régionaux	2	3 (RD, E, Enquête en ligne)
<p>Certaines KII ont indiqué que le Soudan est toujours à la traîne pour ce qui est de maximiser les avantages des entités économiques régionales, que ce soit en Afrique ou dans les pays arabes comme le COMESA, principalement en raison des problèmes de gouvernance, notamment sous le régime précédent, et de la réglementation restrictive qui réduit la compétitivité régionale.</p>		
Participation et utilisation des formations/ résultats	4	3 (RD, E, Enquête en ligne)
<p>De nombreuses activités de formation ont été réalisées par des consultants internationaux. Grâce à COVID 19, de nombreuses formations ont été dispensées en ligne. Les formations sont conçues sur la base d'une évaluation des besoins en capacités. Les activités de renforcement des capacités sont alignées sur l'amélioration de la production et l'ouverture de nouveaux marchés.</p> <p>Des plans de formation ont été conçus et dispensés à (300) participants du secteur public et (300) du secteur privé. La représentation des femmes n'est jamais inférieure à (50%).</p> <p>Le résultat de la formation basée sur l'EDIC MA a été la mise en place de politiques et de réglementations par les institutions gouvernementales telles que la politique nationale de qualité, le plan stratégique national (2007-2013) et le récent plan de développement quinquennal.</p>		
Diffusion d'informations et sensibilisation (y compris en matière de genre et d'environnement)	2	2 (RD, E, Enquête en ligne)
<p>Since the project has just started, there has been very little dissemination of knowledge. Information has not been disseminated to SMEs and marginalized groups. There is no evidence that a Ministry website exists.</p>		
Résultats de catégorie 2		
Contribution du CIR aux résultats dans différentes chaînes de valeur (par exemple, productivité, chiffre d'affaires, emploi)	N/A	N/A
Aucun projet de catégorie 2 n'a été mis en œuvre au Soudan		
Contribution du CIR à l'adoption de nouvelles technologies (par exemple, initiatives de commerce électronique)	N/A	N/A
Aucun projet de catégorie 2 n'a été mis en œuvre au Soudan		
Contribution du CIR à la facilitation des échanges	N/A	N/A
Aucun projet de catégorie 2 n'a été mis en œuvre au Soudan		
Contribution du CIR à la formation et aux compétences dans différentes chaînes de valeur	N/A	N/A

	Score du résultat (1-5)	Score de la preuve (1-3)
Aucun projet de catégorie 2 n'a été mis en œuvre au Soudan		
Contribution du CIR à la participation aux foires commerciales	N/A	N/A
Aucun projet de catégorie 2 n'a été mis en œuvre au Soudan		
Modèle opérationnel du CIR		
Soutien du secrétariat exécutif du CIR et du gestionnaire du fonds fiduciaire (au niveau des programmes) aux résultats et aux performances au niveau des pays <ul style="list-style-type: none"> • EM • GFAS 	5	2 (RD, E, Enquête en ligne)
<p>Sous le régime précédent, le soutien que le secrétariat du CIR pouvait apporter était limité en raison du manque de coopération du gouvernement. La communication était un défi car le gouvernement ne répondait pas aux courriels ou aux lettres. Le secrétariat exécutif du CIR a toutefois continué à offrir son soutien, notamment en formulant de temps à autre des recommandations fondées sur les changements politiques et économiques, qui ont été utilisées pour actualiser le projet de catégorie 1. En 2018, le secrétariat du CIR a envoyé le coordinateur du Soudan qui s'est rendu au Soudan pour évaluer les dispositions nécessaires dans le but d'examiner les efforts déployés pour achever le renforcement institutionnel.</p>		
Systèmes et processus opérationnels du CIR (au niveau national) soutien aux résultats et aux performances au niveau national <ul style="list-style-type: none"> • PF du CIR et UNMO • CDN • FD du CIR 	4	3 (RD, E, Enquête en ligne)
<p>Le PF du CIR et de l'UNMO : Le PF actuel a fait beaucoup pour assumer la responsabilité de la mise en œuvre du projet, notamment en mettant à jour le document de projet et en commençant la mise en œuvre. Le problème est qu'étant donné que le PF est un employé du gouvernement, il est mal payé, ce qui a poussé de nombreux PF à postuler pour des postes de coordinateurs. Très peu d'informations concernant l'UNMO ont été obtenues lors des entretiens, mais il a été déclaré que l'UNMO a besoin du soutien et de l'aide d'un organisme technique. Ce problème est en cours de résolution ; en septembre 2021, le Secrétariat exécutif du CIR a commencé à recruter un expert chargé de dispenser une formation MEL à l'équipe de l'UNMO.</p> <p>CDN : ce conseil discute du processus de mise en œuvre du CIR. Il est présidé par le sous-secrétaire du SCM et compte des membres représentant les ministères concernés ainsi que la société civile et le secteur privé. C'est par le biais du CDN que la MTS travaille en coordination avec les parties prenantes concernées pour atteindre les objectifs du CIR.</p> <p>Le CDN se réunit régulièrement tous les trois mois, ce qui permet aux différentes parties prenantes de soutenir le système commercial, d'assurer une surveillance en examinant les rapports et les plans, et de discuter des interventions et des opportunités les plus probables avec les donateurs internationaux. Cependant, il a été mentionné que l'engagement à assister aux réunions a été un défi, et que les réunions devraient être plus fréquentes.</p> <p>Il a été suggéré lors des KII que le FD devrait se voir attribuer un rôle plus important.</p>		
Mesure dans laquelle les systèmes et processus opérationnels du CIR ont été en mesure de répondre à la COVID-19	3	2 (RD, E, Enquête en ligne)
Voir ci-dessous - Efficacité - Ampleur COVID-19 perturbé les activités dans le pays		

1.4 Efficience

	Score du résultat (1-5)	Score de la preuve (1-3)
Efficiences des initiatives de catégorie 1	4	3 (RD, E, Enquête en ligne)
Les activités de catégorie 1 respectent largement le budget. Toutefois, le fait que le Soudan soit toujours en phase de transition ainsi que le COVID 19 ont entraîné des retards dans la mise en œuvre. Le transfert des réunions sur des plateformes en ligne a permis de reprendre les activités de formation tout en économisant l'argent qui aurait été dépensé en frais de déplacement. En outre, l'efficacité du niveau 1 a été affectée par l'instabilité, les sanctions, le recrutement de personnel non pertinent/disqualifié et la forte rotation du personnel.		
Efficiences des initiatives de catégorie 2	N/A	N/A
Il n'y a pas de projets de catégorie 2 au Soudan		
Efficience (utilisation du temps et de l'argent) des structures de gouvernance du CIR au niveau national <ul style="list-style-type: none"> • PF du CIR et de l'UNMO • CDN • FD du CIR 	3	3 (RD, E, Enquête en ligne)
UNMO et PF du CIR : L'UNMO et le PF s'acquittent de leurs tâches aussi efficacement que possible, mais des facteurs (examinés au point 1.3) réduisent leur efficacité et leur efficacité potentielles. CDN : Comme indiqué au point 1.3, le CDN se réunit tous les trois mois, mais tous les membres ne s'engagent pas à y assister. Il a été suggéré que les réunions ne sont peut-être pas assez fréquentes.		
Mesure des activités dans les pays adaptés à COVID-19	3	3 (RD, E, Enquête en ligne)
Malgré la pandémie, des progrès ont été réalisés. L'UNMO a fourni une déclaration écrite des progrès accomplis, notamment la création d'un comité de sélection pour le recrutement du personnel de l'UNMO ; l'ouverture d'un compte dédié au projet dans une banque commerciale, comme recommandé par le CIR/GFAS ; la signature du protocole d'accord par le ministère des Finances et de l'Économie nationale ; les recommandations de la lettre d'approbation du projet sont en cours de mise en œuvre après la création de l'UNMO ; un décret ministériel pour la formation d'un nouveau CDN a été publié en janvier 2021 ; en 2020, il y a eu un engagement continu avec le FD, en développant les termes de référence pour engager le consultant afin de remanier le document de projet.		

1.5 Impact

	Score du résultat (1-5)	Score de la preuve (1-3)
Contribution du CIR au développement durable	2	3 (RD, E, Enquête en ligne)
La contribution des activités de catégorie 1 au développement durable n'est pas claire, mais les opportunités de croissance qui favoriseront le développement durable, comme l'agriculture et le tourisme, ont été incluses dans la matrice d'action.		
Contribution du CIR à l'intégration dans les systèmes commerciaux mondiaux et régionaux	2	3 (RD, E, Enquête en ligne)
Le soutien du CIR (catégorie 1) aide le Soudan à améliorer sa participation aux marchés commerciaux mondiaux et régionaux. Le Soudan fait désormais partie de la zone continentale africaine de libre-échange. Le Soudan n'a toujours pas maximisé les avantages des entités économiques régionales.		

1.6 Durabilité

	Score du résultat (1-5)	Score de la preuve (1-3)
Intégration des initiatives du CIR dans les priorités, activités, structures et processus gouvernementaux	5	3 (RD, E, Enquête en ligne)
Les priorités identifiées dans l'EDIC/MA ont été partiellement intégrées dans le plan économique du gouvernement de transition et dans la stratégie de réduction de la pauvreté afin d'améliorer la balance commerciale en augmentant les exportations à valeur ajoutée de l'agriculture et de l'élevage. Les priorités de l'EDIC/MA telles que l'intégration régionale ont inspiré la formulation de politiques telles que la politique commerciale avec l'Éthiopie. Le gouvernement élabore actuellement la politique nationale de qualité pour 2018-2019, qui est liée aux exigences de l'OMC.		
Appropriation des initiatives du CIR (par exemple, le soutien de catégorie 1 et de catégorie 2, le modèle, les structures et les processus du CIR, en particulier l'EDIC/MA)	3	3 (RD, E, Enquête en ligne)
L'appropriation des initiatives du CIR est forte, principalement en raison du solide processus de consultation avec les différentes parties prenantes. Le soutien à la durabilité du projet du CIR a été financé uniquement par le CIR. En outre, l'UNMO a fourni une déclaration écrite selon laquelle l'UE, en tant que FD, a signé un projet de soutien au ministère du commerce à l'été 2021, d'une valeur d'environ 5 millions d'euros, qui a été directement inspiré par le projet de niveau 1 du CIR et le complète. D'autres partenaires de développement, tels que le CCI et l'OMC, prévoient également de soutenir les travaux du CIR.		
Poursuite des initiatives du CIR (et des résultats) après la fin du soutien du CIR (par exemple, le soutien de catégorie 1 et de catégorie 2, le modèle, les structures et les processus du CIR, en particulier l'EDIC/MA)	3	3 (RD, E, Enquête en ligne)
Il est difficile d'évaluer si les initiatives se poursuivront après la fin du soutien, mais les structures créées et les activités de renforcement des capacités rendront les initiatives durables à l'avenir.		
Coordination (avec les autres agences gouvernementales, les donateurs, le secteur privé et la société civile)	2	3 (RD, E, Enquête en ligne)
D'après les KII, la coordination entre le gouvernement et les différentes parties prenantes du CIR est faible. Il n'y a pas de système de rapports réguliers et un manque de visibilité sur l'avancement du projet. La plupart des membres du secteur privé (principalement les commerçants et les producteurs) ne comprennent pas les exigences techniques de l'exportation. Le manque de suivi étroit entraîne l'échec de l'exportation de certains produits, en particulier dans le secteur de l'élevage. On observe que chaque ministère travaille de manière isolée et qu'aucune coordination n'est en place. Une déclaration écrite de la NIU indique que le projet de niveau 1 remanié, qui vient d'être déclaré, encourage de nouveaux efforts de coordination et un engagement plus étroit entre les parties prenantes.		
Contribution du CIR à la mobilisation des financements et de l'expertise	3	3 (RD, E, Enquête en ligne)
Voir ci-dessus "appropriation des initiatives du CIR". L'expertise a également été mise à profit pour actualiser le document de projet et l'EDIC.		
Mesure dans laquelle les résultats obtenus ne sont pas remis en cause par COVID-19	1	2 (RD, E, Enquête en ligne)
COVID 19 a ralenti le rythme de réalisation des activités de catégorie 1, car aucune mesure n'a été prise en 2020.		

5 Conclusions et apprentissages

- **Pertinence** : Le CIR est bien aligné sur les besoins et les priorités nationales du Soudan. En effet, l'EDIC/AM a été partiellement intégrée au plan économique du gouvernement de

transition et à la stratégie de réduction de la pauvreté, afin d'améliorer la balance commerciale en augmentant les exportations à valeur ajoutée dans le secteur de l'agriculture et de l'élevage. L'EDIC a notamment contribué à l'élaboration d'une stratégie visant à renforcer la capacité commerciale du Soudan et à intégrer le commerce dans la stratégie de développement national, comme le prévoient le plan stratégique national à long terme (2007-2013) et le plan de développement quinquennal (2012-2016). Cependant, il faut noter que le Soudan a eu du mal à s'adapter à des contextes changeants, notamment la scission du Soudan du Sud en 2011, ainsi que la révolution de 2018 qui a conduit à la suppression d'une dictature en 2019, ce qui a grandement affecté la mise en œuvre du CIR.

- **Cohérence** : Dans l'ensemble, la cohérence est bonne. Tout d'abord, les projets du CIR au Soudan sont bien alignés sur la théorie du changement du CIR. Deuxièmement, il existe une bonne coordination avec l'OMC, qui entreprend des projets tels que le financement de la politique de réengagement et de réforme du développement au Soudan ; ces projets sont bien alignés sur l'EDIC/AM et continuent à accélérer le processus d'adhésion à l'OMC en cours.
- **Efficacité** : Ce CIR a permis de mettre à jour l'EDIC (2008) jusqu'à l'EDIC actualisé (2014). Toutefois, les parties prenantes ont reconnu que l'EDIC (2014) ne reflète pas le paysage politique et économique actuel. Si l'EDIC a permis d'accroître les connaissances et d'influencer l'élaboration de la politique nationale de qualité, elle n'a pas pleinement intégré le commerce dans les politiques. Si les systèmes opérationnels ont permis de réunir les différentes parties prenantes et d'organiser des réunions trimestrielles, il convient de noter que la participation à ces réunions n'est pas fréquente et que les niveaux d'engagement sont faibles.
- **Efficience** : Si les activités de niveau 1 respectent bien le budget, la phase de transition du Soudan et le COVID-19 ont entraîné des retards importants dans la mise en œuvre. En 2020, aucune mise en œuvre du CIR n'a été réalisée. L'efficacité a donc été faible.
- **Impact** : La contribution des activités de niveau 1 au développement durable n'est pas claire, en raison de la faible mise en œuvre des activités du CIR. Toutefois, on peut reconnaître que les opportunités de croissance décrites dans l'EDIC AM prévoient de promouvoir des mesures de développement durable, telles que l'agriculture et le tourisme. Si le Soudan a progressé dans les systèmes commerciaux régionaux, tels que l'AfCFTA, la contribution du CIR à cet égard n'est pas claire.
- **Durabilité** : En ce qui concerne l'appropriation du CIR, bien que le gouvernement ait joué un rôle actif dans les processus consultatifs du CIR, il n'a apporté aucun financement aux activités du CIR. En outre, la coordination entre les parties prenantes du CIR, notamment le gouvernement, le secteur privé, la société civile et les donateurs, est faible. Exacerbant ces problèmes sous-jacents, la COVID-19 a fortement affecté la mise en œuvre des activités du CIR. Globalement, la durabilité du CIR au Soudan est faible.

6 Fiche d'évaluation de la VFM

	Score	Histoire
1. Processus visant à garantir l'optimisation des ressources (processus Vfm)	1	Il n'y a pas de système de gestion de la valeur ajoutée en place.
2. Approche de la passation de marchés, sélection des PEMO et	4	Une évaluation des besoins en capacités a été réalisée, dans laquelle les rôles du ministère du commerce et de l'approvisionnement, du ministère de l'agriculture et du

	Score	Histoire
maîtrise des coûts (économie)		<p>ministère des ressources animales ont été clairement définis. Cependant, aucune information sur la maîtrise des coûts n'a été fournie.</p> <p>En outre, les termes de référence détaillés pour le recrutement des rôles suivants démontrent la transparence et une approche équitable du recrutement : consultant en communication à temps partiel, responsable du suivi et de l'évaluation, responsable des finances, assistant administratif, responsable du commerce et de l'intégration régionale à temps partiel, coordinateur de projet de l'unité nationale de coordination, etc.</p>
3. Utilisation efficace des ressources par les interventions du CIR, notamment en réduisant au minimum les doubles emplois et en maximisant les synergies (efficacité)	2	<p>Il existe une bonne coordination avec d'autres initiatives, comme les projets de réengagement et de financement de la politique de développement de la réforme de l'OMC au Soudan. Cependant, la coordination entre le gouvernement, le facilitateur des donateurs et les autres parties prenantes est médiocre. Il a été observé que chaque ministère travaille de manière isolée et qu'aucune coordination n'est en place, ce qui implique que les synergies ne sont pas maximisées. Cela peut suggérer la nécessité de nouveaux projets de catégorie 1.</p>
4. Durabilité des activités du CIR (efficacité)	2	<p>Les principales entités de mise en œuvre (PEMO) des projets du CIR au Soudan sont la Banque mondiale (EDIC actualisée) et le ministère de l'Industrie et du Commerce (soutien de l'ANMO). La présence du gouvernement dans les projets du CIR peut laisser penser que les compétences et les connaissances acquises par le CIR pourraient être mises à profit dans de futurs projets gouvernementaux. Toutefois, les principales préoccupations qui entravent la durabilité des activités du CIR sont, premièrement, la disponibilité des fonds et, deuxièmement, la question de savoir si le gouvernement choisit d'intégrer le commerce dans ses politiques.</p>
5. Examen des dispositions en matière de leadership, de gestion et de gouvernance au niveau national pour assurer la mise en œuvre de la VfM (processus de VfM)	2	<p>L'un des principaux problèmes rencontrés est que, dans la mesure où le PF fait partie du personnel du gouvernement (un haut fonctionnaire), il existe un conflit d'intérêts entre le salaire du CIR et celui du gouvernement. Il a été déclaré que l'UNMO a besoin du soutien et de l'aide d'un organisme technique. Ces défis sont exacerbés par l'instabilité politique (à savoir la révolution de 2018 et le gouvernement de transition), qui compromet les dispositions de gouvernance permettant de respecter le VfM.</p>
6. Stratégies et mesures adoptées pour améliorer la prestation et atténuer les risques (efficacité)	3	<p>Pour atténuer les risques, la proposition de projet soutenus par l'ANMO indique : " L'environnement de dédouanement qui existait au moment de la mise à jour de l'EDIC (2014) était basé sur une intervention documentaire et physique à 100 % en temps réel pour toutes les transactions. Il a depuis été remplacé par une stratégie fondée sur le risque dans laquelle seules les transactions catégorisées comme à haut risque font l'objet d'une inspection à 100 pour cent."</p> <p>Pour améliorer l'exécution, il y a eu plusieurs révisions du plan de travail et du budget au niveau du projet, des RCE et des modifications du protocole d'accord.</p>

	Score	Histoire
		La NIU a déclaré qu'un nouveau projet de niveau 1 a été réorganisé en 2020 et 2021, qui prend en compte les risques de COVID-19.
7. Équité de la conception et de l'exécution des programmes (équité)	3	<p>L'évaluation des besoins en capacités inclut le "Sudan Women Business Secretariat", avec des formations sur le développement de produits, l'accès au financement et le marketing.</p> <p>En outre, l'évaluation des besoins en capacités inclut également la "Chamber of Small Industries and Handcrafts Union", qui organise des campagnes de sensibilisation du public sur la contribution des PME à l'économie.</p>

Zambie

Étude de cas approfondie par pays

1. Synthèse par pays

Date de début de l'aide du CIR	2010
Budget global	\$ 6,552,734
Participation aux phases du CIR	Phase 1 et Phase 2
Contexte	PMA, Pays enclavé
Principaux intervenants	Ministère du commerce, des échanges et de l'industrie (MCTI) : Département du commerce extérieur, Unité nationale de mise en œuvre (UNMO), Département des coopératives et Secrétariat du Comité national de facilitation du commerce (NTFC). Délégation de l'Union européenne (EUD) Institut de recherche agricole de Zambie (ZARI) Agence de développement de la Zambie (ZDA) Association des manufactures de Zambie (ZAM) Chambre de commerce et d'industrie de Zambie (ZACCI) CIR Genève
Objectifs et résultats clés et lien avec les résultats et les produits de la théorie du changement du CIR	<p>Objectifs clés :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Renforcer et maintenir la capacité des institutions liées au commerce (notamment le MCTI) à élaborer et à mettre en œuvre des politiques commerciales fondées sur des données probantes afin de renforcer la participation du pays aux marchés régionaux et mondiaux et de coordonner l'aide au commerce (APC). - Soutien ciblé pour améliorer les exportations non traditionnelles de la Zambie, y compris la promotion de l'autonomisation économique des femmes, le renforcement du développement coopératif et le renforcement des capacités SPS. <p>Alignement sur la CDT :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Résultat 1 : Amélioration de l'environnement commercial propice à une croissance inclusive et durable. - <u>Produit 1.</u> Amélioration des cadres politiques et réglementaires fondés sur des données probantes pour le commerce et l'investissement : <ul style="list-style-type: none"> ○ Mise à jour de l'étude diagnostique sur l'intégration du commerce (EDIC) (actualisée) ○ Soutien aux dispositifs nationaux de mise en œuvre (ANMO) ○ Projet de développement coopératif et de durabilité (CDSP) et Projet de soutien à la durabilité (SSP). - <u>Produit 2.</u> Renforcement de la coordination institutionnelle pour le développement du commerce et de l'investissement : <ul style="list-style-type: none"> ○ Soutien aux ANMO ○ CDSP et SSP - <u>Produit 3.</u> renforcement des capacités pour la formulation et la mise en œuvre des politiques <ul style="list-style-type: none"> ○ Soutien aux ANMO ○ CDSP et PSS • Résultat 2 : Augmentation des exportations et accès aux marchés internationaux

	<ul style="list-style-type: none"> - <u>Produit 1</u> : Amélioration de la participation des pays du CIR aux chaînes de valeur stratégiques pour une connectivité accrue aux marchés. <ul style="list-style-type: none"> o Projet de commerce et d'investissement pour l'amélioration de la compétitivité du secteur apicole zambien (TIPEC-ZAS) o SheTrades o Renforcement des capacités phytosanitaires (SPC) o CDSP & SSP - <u>Produit 2</u> : Amélioration de l'utilisation des technologies dans la production et les services des chaînes de valeur sélectionnées <ul style="list-style-type: none"> o TIPEC-ZAS o SheTrades - <u>Produit 3</u>. soutien aux pays du CIR pour obtenir des investissements supplémentaires dans la capacité de production. <ul style="list-style-type: none"> o DTISU o Soutien aux NIA o CDSP & SSP o TIPEC-ZAS o SheTrades o SPC
Projets nationaux	<p><u>Projets réalisés</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - EDIC U (catégorie 1 ; phase 1) - Soutien des ANMO (catégorie 1 ; phase 1 et 2) - TIPEC-ZAS (Catégorie 2 ; phase 1) - SheTrades (Catégorie 2 ; phase 2) <p><u>Projets en cours d'exécution</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - CDSP & SSP (Catégorie 1 et 2 ; phase 2) - SPC (Catégorie 2 ; phase 2)
Projets régionaux	<p><u>Projets réalisés</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Transfert de technologies et de savoir-faire pour la valorisation des sous-produits du coton dans huit PMA africains pilotes <p><u>Projets en cours d'exécution</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - L'accèsion des PMA et l'OMC : Aider les PMA à faire face aux implications commerciales de la sortie du statut de PMA.

2. Contexte

- La Zambie est un grand pays enclavé et riche en ressources qui partage sa frontière avec huit pays (Angola, Botswana, République démocratique du Congo, Malawi, Mozambique, Namibie, Tanzanie et Zimbabwe). La Zambie est membre du Marché commun de l'Afrique orientale et australe (COMESA) et de la Communauté de développement de l'Afrique australe (SADC).
- Le cuivre représente 74 % des exportations totales de marchandises et la Zambie était le premier exportateur mondial de cuivre brut en 2019.
- Après près de 15 ans de progrès significatifs en termes de croissance soutenue du PIB réel, les performances économiques de la Zambie ont marqué le pas ces dernières années. Récemment, l'économie est tombée en récession. Le PIB réel s'est fortement contracté en raison d'une détérioration sans précédent de tous les secteurs clés de l'économie. La production manufacturière a fortement chuté en raison de l'interruption des chaînes d'approvisionnement, tandis que les secteurs des services et du tourisme ont souffert de l'affaiblissement de la consommation et des investissements en raison des restrictions imposées par le COVID-19.
- Avant la pandémie de COVID-19, l'économie était déjà confrontée à de graves problèmes macroéconomiques, tels qu'une inflation élevée, des déficits budgétaires croissants, des

niveaux d'endettement insoutenables, de faibles réserves internationales et des conditions de liquidité tendues.

- Entre 2000 et 2014, le taux de croissance annuel du PIB réel a été en moyenne de 6,8 % ; ce taux a ralenti à 3,1% par an entre 2015 et 2019, principalement en raison de désalignements des politiques nationales, de dérapages de la gestion économique, de la chute des prix mondiaux du cuivre et de la baisse de la production agricole et de la production d'énergie hydroélectrique.
- La politique budgétaire expansionniste du gouvernement en matière d'investissements publics a entraîné un creusement des déficits budgétaires et fait que la dette de la Zambie atteindra 91,6 % du PIB en 2019 et 104 % en 2020.
- Le niveau des prix et le secteur financier ne se sont pas stabilisés, malgré les efforts déployés pour déployer l'assouplissement monétaire en 2019 et 2020. L'inflation a augmenté, principalement sous l'effet des dépréciations et de la hausse des prix des denrées alimentaires et des transports. Après le début de la pandémie, l'inflation a atteint 17,4 % en 2020 et devrait rester au-dessus de la fourchette cible (6 %-8 %) en 2021.
- La position extérieure s'est également dégradée en 2020, avec des réserves en baisse, et devrait rester déprimée en 2021 en raison des fluctuations du prix et de la production du cuivre, de l'augmentation des paiements de la dette publique et de la hausse des importations.
- La Zambie a fait quelques progrès dans la réduction du temps et du coût des échanges et dans la facilité générale de faire des affaires. L'indice de performance logistique de la Zambie est passé de 2,46 (2014) à 2,53 (2018) et son score de conduite des affaires est passé de 59,7 (2014) à 66,9 (2019). Malgré les progrès globaux, cependant, le score de la Zambie sur le commerce transfrontalier a baissé de 10,4 points de pourcentage, passant de 63,5 en DB2015 à 56,9 en DB2019.
- Le pays bénéficie du soutien de plusieurs partenaires de développement en matière de commerce, de facilitation des échanges et d'intégration régionale.
- Des élections ont eu lieu le 12 août 2021 et le président sortant a perdu au profit du Parti uni pour le développement national (UPND), qui, à première vue, semble nettement plus axé sur les affaires et le commerce d'exportation que le régime précédent ; ainsi le commerce devrait rebondir en priorité, même s'il est encore trop tôt pour le déterminer avec certitude.

3. Approches et méthodes

Date à laquelle l'étude de cas a été réalisée	Du 19 juillet au 27 août 2021
Entrées	Documents, entretiens, enquête et base de données des résultats du CIR
Methods and analytical tools	<ul style="list-style-type: none"> • Examen de plus de 30 documents (documents de programme et rapports techniques du CIR, EDIC, documents de politique et de stratégie, évaluations, comptes rendus de réunions, etc.) • Examen d'une réponse à une enquête électronique (coordonnateur de l'Unité nationale de coordination). • Entretiens avec 19 informateurs (5 femmes) : 14 représentants de ministères et d'agences gouvernementales ; 2 du secteur privé ; 1 de la société civile ; 1 donateur ; 1 SE du CIR. Les entretiens ont duré de 30 minutes à 1,5 heure. Toutes réalisées virtuellement (Zoom et Teams). • Utilisation du tableau de bord VfM pour résumer.
Limitations	<ul style="list-style-type: none"> • Pas de réponse du FD du CIR pour l'enquête électronique, mais ce n'est pas essentiel car l'entretien est assez complet. • Nombreuses divergences dans les données quantitatives communiquées (entre la base de données des résultats du CIR, les rapports techniques des projets et les entretiens).

	<ul style="list-style-type: none"> La collecte des données a été retardée pour les raisons suivantes : a) l'expert national zambien a été victime d'un vol de voiture ; b) la période électorale a coïncidé avec de nombreuses indisponibilités des personnes interrogées et de l'expert national ; c) le nouveau président a demandé l'aide de l'expert national.
--	---

4. Constatations

1.1 Pertinence

	Score du résultat (1-5)	Score de la preuve (1-3)
Alignement sur les priorités et les besoins nationaux	4	3 (RD, E, E)
<p>Le programme et les projets du CIR sont bien alignés sur les besoins du pays, notamment le sixième et (6NDP, 2013-16) septième plan de développement national (7NDP, 2017-21) ainsi que les politiques et stratégies sectorielles liées au commerce et pertinentes (par exemple, la politique commerciale, la politique et la stratégie industrielles, la stratégie d'exportation, la stratégie de promotion des investissements, la stratégie de développement coopératif, etc.)</p> <p>L'EDIC actualisée de 2014 s'alignait bien sur les priorités nationales de l'époque. Cependant, le document est maintenant dépassé compte tenu des développements émergents et évolutifs du commerce au niveau mondial (par exemple, l'Accord sur la facilitation des échanges (TFA), les TIC, le commerce électronique, la croissance verte, etc.), des effets de COVID-19, et du changement de régime politique en Zambie.), les effets de COVID-19 et l'évolution du régime politique en Zambie. Sa pertinence s'est donc affaiblie au fil du temps. Très récemment (c'est-à-dire après la collecte des données des études de cas), le CIR a inclus une EDIC actualisée dans le pipeline et le cahier des charges est en cours d'élaboration. Avec le changement politique en Zambie et la forte probabilité que le projet de document 8NDP soit révisé en profondeur pour l'aligner sur le manifeste de l'UPND, il y a une opportunité pour une EDIC actualisée de favoriser le réalignement du commerce et de la politique liée au commerce ainsi que des besoins et priorités stratégiques sur le PDN.</p>		
Alignement sur les besoins du secteur privé et de la société civile	3	2 (RD, E, E)
<p>Le programme et les projets du CIR sont bien alignés sur les besoins du secteur privé (en grande partie grâce à l'espace qui leur est accordé pour participer au mécanisme de coordination du CIR, y compris la présidence du CNS) mais moins bien alignés sur les besoins de la société civile. Toutefois, comme nous le verrons plus loin, en raison principalement du pouvoir de rassemblement relativement limité du MCTI, associé à une position quelque peu non consultative aux niveaux supérieurs de décision du gouvernement et à une réticence à partager les informations et les idées, les mécanismes consultatifs permettant d'impliquer le secteur privé et la société civile dans l'APC se sont affaiblis au cours des dernières années, réduisant ainsi les possibilités de faire part de ses préoccupations, de discuter des priorités, d'identifier les interventions et d'assurer le suivi.</p>		
Adaptation aux nouvelles priorités du CIR	4	3 (RD, E)
<p>Le programme du CIR en Zambie couvre un grand nombre des domaines qui sont apparus comme des priorités pour le CIR (au niveau mondial) au cours des dernières années (voir les exemples ci-dessous). Le MCTI a donné la priorité à plusieurs initiatives régionales, notamment le développement et la mise en œuvre de postes frontaliers à guichet unique (NB : le CIR n'a pas financé directement ces interventions) ainsi que la participation aux négociations régionales (par exemple, la zone de libre-échange tripartite COMESA-EAC-SADC et la zone de libre-échange continentale africaine) et collabore étroitement avec le projet de mécanisme d'appui à l'intégration régionale (RISM) du COMESA.</p> <p>Les projets de catégorie 2 ont soutenu (par exemple, TIPEC-ZAS), ou soutiennent (par exemple, SheTrades et CDSP), le développement de chaînes de valeur régionales et mondiales dans des secteurs non traditionnels, ainsi que le CPS qui vise à améliorer la capacité à atteindre les normes régionales et internationales (SPS) et l'accès aux chaînes de valeur régionales et mondiales.</p> <p>TIPEC-ZAS, SheTrades et le CDSP se sont concentrés/se sont concentrés sur le soutien aux entreprises appartenant à des femmes, aux coopératives dirigées par des femmes et aux coopératives comptant un nombre important de membres féminins.</p>		

	Score du résultat (1-5)	Score de la preuve (1-3)
L'environnement, le changement climatique ou la croissance verte sont peu mentionnés dans les documents et les rapports relatifs aux programmes et aux projets de l'EDIC actualisée 2014 et du CIR.		
Adaptation à l'évolution du contexte mondial	2	3 (RD, E)
<p>Au cours de la dernière décennie, plusieurs changements de régime ont eu un impact sur l'appétit pour le commerce et le développement du secteur privé dans le pays. Ces dernières années, l'importance du développement du commerce et du secteur privé a diminué et le protectionnisme a augmenté, reflétant en partie le contexte politique et la tendance dans d'autres pays. Cela a nui à la réalisation des objectifs du CIR, notamment au catégorie 1. Le CIR a fait des progrès limités pour s'adapter et surmonter les défis associés à l'environnement politique et stratégique, en partie en raison de la faiblesse des mécanismes de dialogue, du partage de l'information et retour d'information (par exemple, le gouvernement, le secteur privé et la société civile ; entre les organisations du secteur privé et de la société civile et leurs propres membres). Cependant, il y a un optimisme quant à la possibilité d'un changement, étant donné le résultat de la toute récente élection. Les associations et les chambres du secteur privé sont particulièrement optimistes quant au fait que la nouvelle administration en place au sein du gouvernement rétablira les Forums consultatifs annuels GRZ-secteur privé d'avant 2011, qui, selon eux, seront présidés par le Président.</p>		
Adaptation à la COVID-19	4	2 (DR, KII)
<p>Le SE du CIR et le GFAS ont encouragé le CIR Zambie à s'adapter aux défis présentés par COVID-19. Le SE du CIR et le GDAS sont considérés comme flexibles et ouverts à la reprogrammation et aux révisions budgétaires, en particulier pour répondre aux problèmes émergents, ainsi qu'aux extensions sans frais (si nécessaire et justifié de manière adéquate). Bien que COVID-19 ait eu un impact sur la mise en œuvre et créé des retards, il existe plusieurs exemples positifs d'adaptation à COVID-19:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Catégorie 1 : Compte tenu de la pandémie COVID-19 et de l'augmentation du commerce électronique au cours des dernières années, il est prévu d'intégrer le commerce électronique dans le cours de commerce et de développement soutenu par le CIR à l'université. En outre, le MCTI bénéficie d'un nouvel élan pour finaliser le projet de stratégie de commerce électronique. Le CIR a également soutenu une évaluation de l'effet du COVID-19 sur le commerce du tourisme au début de la pandémie (mai 2020) ; le CIR a également soutenu une évaluation de l'Agence zambienne de développement (ZDA) sur le potentiel d'accès des exportateurs zambiens au marché de la RDC (cette évaluation n'était pas directement axée sur le COVID-19, mais des fonds provenant d'autres activités ont été réorientés lorsque des retards liés au COVID-19 ont été enregistrés). b) Catégorie 2 : Lorsque le COVID-19 a frappé, SheTrades a réutilisé les lignes de production avec des entreprises féminines produisant des masques faciaux. Le projet accélère également les initiatives de commerce électronique, avec le soutien de DHL Zambie pour dispenser des formations sur la logistique et le commerce électronique. L'application SheTrades (plateforme virtuelle) a massivement contribué à soutenir les activités et les échanges B2B. 		
EDIC		
Nouvelles politiques introduites, ou politiques nationales existantes modifiées, à la suite des propositions politiques de l'EDIC actualisée	3	3 (RD, E)
<p>Les propositions de l'EDIC MA auraient contribué à plusieurs résultats. Il s'agit notamment de l'élaboration de la stratégie nationale d'exportation 2018 ; de la mise à jour de la politique commerciale nationale 2018 ; de la promulgation de la loi sur la gestion des frontières et la facilitation des échanges qui a également établi le comité national de facilitation des échanges (NTFC) et le secrétariat (NTFS) ; de l'opérationnalisation de deux OSBP ; de l'amélioration des processus de dédouanement entre les agences ; de la création de l'Agence d'examen de la réglementation des entreprises qui effectuera des évaluations de l'impact de la réglementation ; de la promulgation de divers règlements ; de l'élaboration d'un système de rapport en ligne sur les barrières non tarifaires ; et de la création du comité national sur la facilitation des échanges. Il est difficile de savoir dans quelle mesure les propositions la MA de l'EDIC ont directement conduit à ces résultats en raison du manque de preuves solides rapportées, plusieurs initiatives ayant probablement été mises en œuvre indépendamment de l'EDIC actualisée et du CIR (par exemple, la création du NTFC). Toutefois, il est prouvé que l'EDIC a été utilisée, par exemple, pour alimenter l'élaboration de la stratégie nationale d'exportation et mettre à jour la politique commerciale nationale et l'élaboration de la loi sur la gestion des frontières et la facilitation du commerce, y compris la création de la NTFC.</p>		

	Score du résultat (1-5)	Score de la preuve (1-3)
En outre, le lien entre l'EDIC et les propositions de politique et de réforme n'est souvent pas direct. Par exemple, l'analyse de l'EDIC et le soutien de catégorie 1 ont renforcé les capacités des fonctionnaires et, par conséquent, leurs contributions à la formulation de certaines des politiques et stratégies susmentionnées se sont améliorées (c'est-à-dire en raison de l'amélioration des capacités et non de la proposition/recommandation de l'EDIC en soi). De même, les programmes/projets alignés sur l'EDIC MA et les projets de catégorie 2 ont contribué aux réformes des certaines politiques (y compris celles recommandées dans l'EDIC MA), mais cela s'est produit indépendamment du fait que les propositions/recommandations aient été énoncées dans l'EDIC MA.		
Le renforcement des capacités du secteur public a permis d'élaborer des politiques/plans d'action commerciaux futurs en utilisant les ressources locales	3	3 (DR, KII)
Voir les autres sections sur l'EDIC		
Mesure dans laquelle les projets du CIR reflètent les besoins et les priorités de l'EDIC et de la matrice d'action	3	3 (RD, E, E)
Le soutien de catégorie 1 (phase 1 et 2) s'aligne bien sur l'EDIC, mais dans de nombreux cas, le lien n'est pas explicitement établi. De même, les projets et activités de catégorie 2 (TIPEC-ZAS, CDSP, SPC et She Trades) ne sont pas explicitement liés aux actions proposées dans l'EDIC AM, bien que l'analyse des contraintes contraignantes pour le commerce dans le texte principal de l'EDIC et plusieurs des propositions de l'AM sous-tendent la justification de ces projets.		
Inclusivité des processus consultatifs de l'EDIC (point de vue du gouvernement)	4	3 (RD, E, E)
Les membres du CNS ont été consultés au cours du processus EDIC. Il s'agissait du gouvernement, du secteur privé, de la société civile et des donateurs. Le secteur privé et la société civile ont eu l'occasion de faire des commentaires et de souligner les principaux défis auxquels leurs groupes de membres étaient confrontés, selon les entretiens avec le gouvernement, le secteur privé et la société civile. En outre, avant la validation, des petits commerçants ont été consultés à la frontière entre la Zambie et le Malawi pour discuter des conclusions de l'EDIC qui les concernent directement, ce qui a suscité des discussions sur les domaines de réforme proposés concernant le commerce informel, le commerce agricole et les BNT. Dans l'ensemble, l'engagement du secteur privé a été plus fort que celui de la société civile.		

1.2 Cohérence

	Score du résultat (1-5)	Score de la preuve (1-3)
Alignement sur la théorie du changement/le cadre logique du CIR	5	3 (RD)
Les cadres logiques des projets sont alignés sur les chaînes de résultats et le cadre logique du programme. Les projets de catégorie 1 et 2 sont très bien alignés sur les domaines de résultats (tous les effets et les produits). Dans le cadre du résultat 2, l'accent est davantage mis sur les projets de la chaîne de valeur.		
Pertinence des modalités de mise en œuvre du CIR	4	2 (RD, E)
Les modalités de mise en œuvre du CIR (capacité préparatoire, analytique, institutionnelle et du côté de l'offre) sont bien adaptées à la réalisation des buts et objectifs du CIR, mais il arrive souvent que les partenaires ne comprennent pas bien les petites sommes en jeu et la nature catalytique du soutien et attendent un soutien plus substantiel.		
Coordination avec d'autres initiatives pertinentes	3	3 (RD, E)
La coordination globale de l'aide pour le commerce en Zambie s'est détériorée entre 2017/18 jusqu'à récemment, en grande partie en raison de l'absence de réunions de la plateforme GRZ-Donateurs et		

	Score du résultat (1-5)	Score de la preuve (1-3)
de l'activité limitée du NTFC pour faciliter la coordination de l'aide pour le commerce jusqu'à récemment (voir section 1.3). Cela a conduit à des cas de duplication des efforts (par exemple, la Banque mondiale et l'UE).		
La multiplication des dialogues sur l'aide por commerce (plateforme GRZ-Donor et NTFC) a été reconnue comme un problème. Suite à la création du secrétariat du NTFC et à la législation de la loi sur la gestion des frontières et la facilitation du commerce, il a été noté que les questions relatives à la facilitation du commerce étaient discutées à la fois dans la plateforme GRZ-Donor soutenue par le FEI et dans le NTFC. Pour éviter les doublons, le MCTI a décidé que les questions de facilitation des échanges, y compris la mise en œuvre de l'EDIC, seraient mieux placées sous l'égide du NTFC, étant donné le mandat légal de ce dernier, ce qui en fait un forum plus durable.		
Pour les projets de catégorie 2 en particulier, il existe plusieurs exemples de coordination entre les projets du CIR (par exemple, le CDSP s'appuyant sur TIPEC-ZAS ; le CDSP et SheTrades) et avec d'autres projets ne relevant pas du CIR, ce qui conduit à des complémentarités.		

1.3 Efficacité

	Score du résultat (1-5)	Score de la preuve (1-3)
Questions spécifiques à l'EDIC :		
Contribution de l'EDIC aux résultats du CIR:	(a) 2	A) 2
a) l'accroissement des connaissances	(b) 2	b) 3
b) l'intégration accrue du commerce	(c) 3	c) 3
c) les interventions prioritaires	(d) 1	d) 3
d) plan de programmation	(e) 3	e) 3
e) programmes/projets spécifiques alignés sur l'EDIC/MA		RD, E, E
<p>a) L'EDIC a contribué à accroître les connaissances sur le commerce au sein du MCTI. Étant donné que l'EDIC est maintenant assez ancienne et moins pertinente, et que la rotation du personnel est relativement élevée, cela a entravé la compréhension et la mémoire institutionnelles de l'EDIC. Actuellement, peu d'agents utilisent l'EDIC. La prochaine EDIC actualisée sera l'occasion de mettre à jour les informations et d'améliorer les connaissances au sein du MCTI et au-delà.</p> <p>b) Le MCTI a utilisé l'EDIC pour intégrer les questions commerciales dans le 7NDP. Le 7NDP aborde certains des problèmes et défis de l'EDIC, les deux documents identifiant des domaines similaires. Par exemple, l'EDIC a contribué à souligner le lien entre le commerce et l'agriculture dans la formulation du 7NDP. Cependant, dans de nombreux cas, la couverture des mêmes questions dans les deux documents est considérée comme une coïncidence, plutôt qu'une utilisation délibérée de matériel provenant de l'EDIC. Selon les entretiens, l'intégration de l'EDIC dans le 7NDP n'est pas allée assez loin. L'EDIC, y compris l'AM, est traitée comme un document autonome, sans lien avec les plans financiers et de mise en œuvre plus larges de la GRZ.</p> <p>c) L'EDIC MA a classé les interventions par ordre de priorité en fonction de leur impact (important, moyen ou faible), de leur calendrier (court, moyen et long terme) et de leur difficulté (faible, moyenne ou élevée). Cependant, la réunion de la plateforme des donateurs du GRZ en 2017 a recommandé l'ajout de délais spécifiques, mais cela n'a pas été fait.</p> <p>d) Aucun plan de programmation ou de mobilisation des ressources n'a été élaboré, ce qui constitue une occasion manquée selon les entretiens et peut être dû en partie à l'intégration inadéquate de l'EDIC dans le PND.</p> <p>e) Il existe plusieurs programmes et projets liés au commerce (financés par la BAD, l'UE, le FCDO, la GIZ, l'USAID et la BM, par exemple), y compris des activités de catégorie 1 du CIR, qui s'alignent sur les actions spécifiques proposées dans l'AM de l'EDIC. Toutes les actions de l'AM ne requièrent pas les programmes/projets et le soutien financier des donateurs, et plusieurs sont mises en œuvre par le gouvernement sans le soutien des donateurs. Il est probable que plusieurs de ces programmes/projets et activités auraient eu lieu sans la présence de l'EDIC et de l'AM, car de nombreux défis et priorités de l'EDIC étaient déjà connus et les donateurs avaient déjà des intérêts a priori. Depuis 2017/18, les donateurs se sont éloignés de l'utilisation de l'EDIC et de l'AM pour fixer leurs priorités. La démarche était principalement dû aux changements de PS au MCTI (d'une personne qui était favorable à la plateforme des pro-</p>		

	Score du résultat (1-5)	Score de la preuve (1-3)
donateurs et à l'engagement qui était " tiède "). La dérive de l'EDIC MA par les donateurs peut avoir contribué à la duplication du soutien des donateurs.		
Degré de mise en œuvre de la MA	2	2 (RD, E, E)
<p>EDIC 2005 : Environ 60 % des actions de l'EDIC 2005 ont été mises en œuvre, la moitié de ces actions étant mises en œuvre de manière continue. Environ 20 % n'étaient pas terminées lors de la mise à jour de 2014, certaines actions étant dépassées et redondantes. Environ 20 % des actions étaient "en cours de réalisation".</p> <p>EDIC actualisée 2014 : L'EDIC MA constitue un outil de coordination et de suivi utile pour assurer le suivi des actions recommandées, cependant, l'EDIC n'a pas été utilisée de cette manière depuis 2017/18 par le gouvernement ou les donateurs. Dans l'ensemble, il y a un manque d'engagement, de leadership et de volonté de la part du gouvernement d'utiliser l'EDIC MA (en particulier au-delà du MCTI) depuis 2017/18 ; le MCTI ne semble pas non plus avoir un pouvoir de convocation suffisant pour piloter suffisamment la mise en œuvre et le S&E des actions de l'EDIC dans d'autres ministères de tutelle et agences gouvernementales.</p> <p>La première réunion de la plateforme GRZ-donateurs (2017) depuis le début de la phase 2 du CIR a rendu compte des progrès réalisés par rapport aux actions de l'EDIC actualisée 2014, en soulignant les actions entreprises, les cas où les donateurs apportaient leur soutien et les actions de suivi. La plateforme devait faire un rapport annuel sur la mise en œuvre de l'EDIC AM. Cependant, une seule autre réunion a eu lieu en 2018, qui s'est concentrée uniquement sur les questions relatives à l'OSBP, et l'intérêt des donateurs pour l'EDIC a diminué étant donné le manque de réunions. En 2018, la responsabilité du suivi de la mise en œuvre de l'EDIC AM est passée au NTFC, qui dispose d'un mandat juridique plus fort, présidé par le PS MCTI. L'établissement de rapports par l'intermédiaire du CDN s'est poursuivi.</p> <p>Cependant, le NTFC n'a pas, jusqu'à présent, joué un rôle actif dans le suivi de la mise en œuvre de l'EDIC. La première réunion consacrée à la mise en œuvre de l'EDIC a eu lieu en juillet 2021, mais elle n'a porté que sur les mises à jour du MCTI et de manière très brève, manquant de substance par rapport à la couverture de la plate-forme des donateurs de 2017. Par conséquent, il est difficile d'évaluer l'étendue de la mise en œuvre étant donné le manque de suivi et l'absence de rapports systématiques par rapport à la MA.</p> <p>D'après les entretiens, la mise en œuvre des actions a été lente en raison du manque de ressources nationales, notamment du fait du déficit budgétaire élevé (aggravé par la COVID-19), du manque de soutien des donateurs dans certains des domaines prioritaires et, plus généralement, du manque de volonté politique et de la détérioration de l'environnement politique où l'importance du commerce a diminué et où les obstacles au commerce augmentent au lieu de diminuer. Par exemple : la libéralisation du marché du maïs est à l'ordre du jour depuis un certain temps déjà, mais les interdictions d'exportation ad hoc sont assez fréquentes ; le nombre de documents nécessaires pour commercer augmente (au lieu de diminuer) ; et l'introduction d'un système douanier local en remplacement du système SYDONIA risque d'annuler les gains réalisés en matière de rationalisation des procédures douanières et de susciter de sérieuses inquiétudes quant à la capacité de la Zambia Revenue Authority (ZRA) à continuer de coopérer efficacement avec les autres autorités douanières (la raison/justification du changement de système ne semble pas avoir été largement consultée ou diffusée).</p>		
Mise à jour de la MA depuis sa première production	3	3 (RD, E)
L'EDIC actuelle (U 2014) n'est plus d'actualité compte tenu du contexte zambien actuel. Le CIR a inclus une EDIC actualisée dans le pipeline et le cahier des charges est en cours d'élaboration.		
Résultats de catégorie 1		
Contribution du CIR à l'intégration du commerce	3	3 (RD, E, E)
<p>[Le 7NDP intègre le commerce, y compris un chapitre distinct sur l'accès aux marchés régionaux et internationaux. Le plan met l'accent sur la diversification des exportations, en délaissant le cuivre au profit d'exportations non traditionnelles. Plusieurs chapitres font référence à la réduction du coût des affaires (par exemple, l'amélioration des infrastructures et des transports) pour stimuler le commerce.</p> <p>Le CIR a soutenu les consultations du MCTI, y compris les ateliers destinés à fournir des contributions au PND, et continue (dans le cadre du PCEI, depuis avril 2021) de soutenir les ateliers de sensibilisation au niveau provincial sur l'intégration du commerce, ainsi qu'un soutien plus large au renforcement des capacités du personnel du MCTI. Cependant, le MCTI reste l'un des ministères les plus faibles du gouvernement, avec un faible pouvoir de rassemblement, et le MCTI a eu du mal à intégrer entièrement le commerce dans l'ensemble du gouvernement, en particulier ces dernières années, compte tenu du contexte politique. Par exemple, d'autres ministères ne se présentent pas aux réunions du CDN. Le</p>		

	Score du résultat (1-5)	Score de la preuve (1-3)
MCTI reconnaît qu'il doit faire davantage d'efforts pour intégrer le commerce dans l'ensemble du gouvernement.		
Contribution du CIR à la réforme des politiques	4	2 (RD, E, E)
<p>Dans l'ensemble, le soutien du CIR à la réforme des politiques et des réglementations est considéré comme pertinent et efficace. Le CIR a soutenu l'examen et la formulation de plusieurs politiques nationales (par exemple, la stratégie nationale d'exportation 2018, la politique commerciale nationale 2018, la stratégie en matière de contenu local, la stratégie de la ZLECAf) et réglementations (par exemple, le projet de loi sur les recours commerciaux, la loi sur la gestion des frontières et le commerce) en finançant l'assistance technique, la formation, les ateliers et les réunions, ainsi que les consultations et la sensibilisation aux accords et négociations internationaux et régionaux (par exemple, l'accord commercial global de l'OMC).</p> <p>La clé de l'efficacité réside dans l'étendue de la mise en œuvre et les preuves à cet égard ne sont pas claires, en partie en raison des faiblesses dans le suivi de la mise en œuvre, bien que le NTFC vise à y remédier à l'avenir, notamment en rendant compte de la mise en œuvre de l'Accord sur le commerce extérieur.</p>		
Contribution du CIR à la participation aux forums de commerce international (par exemple, l'OMC)	4	2 (RD, E, E)
<p>Dans l'ensemble, le soutien du CIR à la participation aux forums commerciaux internationaux est jugé pertinent et efficace. Le CIR a soutenu la participation à des réunions régionales et internationales, notamment en appuyant l'élaboration de documents de synthèse et d'offres, par le biais d'analyses et de consultations au niveau national avant les réunions et les négociations, et en développant la capacité du personnel de l'ITCM à contribuer efficacement (OMC MC11 ; COMESA ; SADC ; ALE COMESA-EAC-SADC ; ZLECAf).</p>		
Contribution du CIR aux objectifs régionaux	4	2 (RD, E)
<p>Comme ci-dessus, le CIR a soutenu la participation à des réunions régionales, y compris l'élaboration de documents de position et d'offres, par le biais d'analyses et de consultations au niveau national avant les réunions et les négociations, ainsi que le développement de la capacité du personnel de l'ITCM à contribuer efficacement (COMESA ; SADC ; ALE COMESA-EAC-SADC ; ZLECAf).</p>		
Participation et utilisation des formations/ résultats	4	3 (RD, E, E)
<p>La formation à l'analyse de la politique commerciale pour le personnel du MCTI a considérablement renforcé les capacités du personnel qui a utilisé les compétences acquises lors de la formulation et de la contribution aux politiques, stratégies et réglementations (par exemple, la stratégie nationale d'exportation 2018 et la politique commerciale nationale 2018) et aux négociations.</p> <p>Le CIR a soutenu l'élaboration d'un cours de politique et de développement du commerce dans les universités publiques afin de doter les étudiants de compétences en matière d'intégration du commerce, de formulation de politiques et de renforcement des négociations commerciales, entre autres. Les réactions au cours sont très positives, notamment en ce qui concerne la durabilité. Le cours est en cours d'extension à d'autres universités.</p>		
Diffusion d'informations et sensibilisation (y compris en matière de genre et d'environnement)	4	3
<p>Des preuves écrites de l'existence d'activités/outils de diffusion de l'information (par exemple, allant des outils traditionnels sur papier aux outils numériques), avec 3 activités/outils marqués comme étant conformes aux lignes directrices du CIR en matière d'image de marque. En outre, il y a 17 entrées dans les Nouvelles du commerce pour le développement, avec des histoires probantes autour des domaines du commerce agricole, de la politique commerciale, des MPME, de l'autonomisation des jeunes et des femmes, et du commerce électronique et de la facilitation du commerce par le biais de la facilitation numérique du commerce. (RD)</p>		
Résultats de catégorie 2		
Contribution du CIR aux résultats dans différentes chaînes de valeur (par exemple, productivité, chiffre d'affaires, emploi)	5	2 (RD, E, E)
<p>Le projet TIPEC-ZAS a aidé les coopératives de miel à s'intégrer dans la chaîne de valeur, dans le but d'améliorer la production et d'augmenter les exportations. Les exportations ont été multipliées par plus de six (au niveau régional et international), le projet financé par le CIR étant considéré comme le principal facteur contributif, la qualité, la production et l'accès au marché s'étant améliorés grâce au</p>		

	Score du résultat (1-5)	Score de la preuve (1-3)
<p>soutien. Les transformateurs ont signalé une amélioration de 76 % de la qualité. Le projet a dépassé le nombre de bénéficiaires ciblés (123 %), dont 30 % de femmes.</p> <p>Le projet SheTrades a contribué à accroître la participation des entreprises appartenant à des femmes au commerce en améliorant leur compétitivité et en renforçant les liens avec le marché, en soutenant et en encourageant les femmes à travailler ensemble par le biais de coopératives. Le projet a généré des ventes de plus de 3 millions de dollars US, 128 nouveaux emplois créés (95 femmes) et des exportations vers 13 marchés régionaux et internationaux en 2020, le tout sur une période de mise en œuvre effective d'environ 18 mois.</p>		
Contribution du CIR à l'adoption de nouvelles technologies (par exemple, initiatives de commerce électronique)	5	2 (RD, E, E)
<p>Le projet TIPEC-ZAS a distribué des ruches modernes parmi les groupes de producteurs, ce qui a entraîné une augmentation de la productivité et de la qualité par rapport aux ruches traditionnelles, et des effets de démonstration à d'autres, ce qui a conduit à une plus grande utilisation des ruches modernes. <i>[Voir ci-dessus pour les résultats].</i></p> <p>Le projet SheTrades a aidé les entreprises appartenant à des femmes à utiliser la plateforme SheTrade pour se mettre en réseau et se connecter avec des acheteurs et s'engager dans le commerce électronique. L'utilisation de la plateforme s'est accélérée avec le début de la pandémie de COVID-19. <i>[Voir ci-dessus pour les résultats].</i></p>		
Contribution du CIR à la facilitation des échanges	5	1
<p><i>[Le CIR Zambie fait état de certains résultats de catégorie 1 pour l'indicateur "initiatives de facilitation des échanges" du cadre de résultats. Nous présentons ces résultats au catégorie 1 ci-dessus et ne reproduisons pas ici. De même, le CIR Zambie fait état des résultats du projet de catégorie 2 sur les mesures sanitaires et phytosanitaires (SPC) au catégorie 1, mais comme il s'agit d'un projet de catégorie 2 et qu'il est lié à la facilitation des échanges, nous le couvrons ici].</i></p> <p>Le projet SPC a entrepris plusieurs consultations et activités de formation pour examiner et rédiger des stratégies, des règlements et des plans visant à renforcer la capacité institutionnelle de la Zambie sur les questions SPS et la conformité afin d'accroître la confiance des partenaires commerciaux. Auparavant, le PQPS était une institution très faible qui se concentrait sur la gestion de crise et traitait les risques SPS de manière ad hoc, ce qui entraînait une faible conformité et plusieurs notifications de la part d'autres pays. Cependant, le soutien a permis de développer le plan stratégique quinquennal et le plan opérationnel et de renforcer les capacités de l'institution par le biais d'une assistance technique, de consultations avec une série de parties prenantes clés (par exemple, le secteur privé, le secteur public et le monde universitaire) et des enseignements tirés d'autres pays (par exemple, l'Afrique du Sud). Le projet a soutenu une révision juridique de la loi sur les parasites et les maladies des plantes (y compris des recommandations visant à définir plus clairement les rôles et les responsabilités des PQPS en matière de SPS) et l'élaboration d'un projet de loi qui a été soumis au ministère de la Justice. En outre, le projet a aidé la Zambie à contribuer à l'élaboration de la liste prioritaire des organismes de quarantaine de la SADC. La COVID-19 a permis de mettre en ligne les consultations avec peu de difficultés, mais le projet a connu des retards de recrutement. Toutefois, le projet est désormais sur la bonne voie.</p>		
Contribution du CIR à la formation et aux compétences dans différentes chaînes de valeur	5	2 (RD, E, E)
<p>Le projet TIPEC ZAS a formé des apiculteurs, notamment par le biais de la formation dispensée par les transformateurs, qui ont ensuite formé d'autres membres du groupe et d'autres personnes de la communauté (par le biais d'un programme de "formation des formateurs"). Les membres gérant les centres de regroupement ont également été formés. Les formations ont entraîné une augmentation de la production et de la productivité ainsi qu'une amélioration de la qualité qui, combinée aux centres de groupage, a permis un meilleur accès au marché et une augmentation des prix. Après la formation, les producteurs ont modifié leurs pratiques, notamment en améliorant la gestion des ruchers, en acquérant des compétences en matière de classement du miel et en améliorant les techniques de récolte, selon l'évaluation. L'implication directe des transformateurs dans la formation a contribué à une efficacité accrue, étant donné qu'ils savent ce qui est nécessaire en matière de qualité du produit, etc. <i>[Voir ci-dessus pour les résultats].</i></p> <p>Le projet SheTrades a fourni une formation (y compris le mentorat et le coaching) sur un large éventail de sujets visant à intégrer les femmes entrepreneurs dans la chaîne de valeur par le biais d'une compétitivité et d'une qualité améliorées, y compris une formation sur la logistique, les normes et</p>		

	Score du résultat (1-5)	Score de la preuve (1-3)
<p>l'emballage, la marque et le marketing, les connaissances financières et la préparation à l'investissement. Une grande partie de la formation a été dispensée virtuellement et de nouvelles formations ont été introduites pour répondre aux défis résultant de COVID-19, notamment des formations et des conseils sur l'identification des nouvelles tendances du marché, le commerce électronique, l'accès au financement, la gestion de la trésorerie, la manière d'adapter les stratégies commerciales et la gestion de crise. Le projet a également travaillé avec les coopératives pour améliorer le leadership et la gestion. [Voir ci-dessus pour les résultats].</p> <p>Le projet CDSP renforce la capacité des coopératives (y compris les jeunes et les femmes) dans des chaînes de valeur sélectionnées afin d'augmenter la production, la productivité, l'accès au marché et la qualité, améliorant ainsi la compétitivité et conduisant à une augmentation des exportations et des revenus non traditionnels. Le projet a permis de développer des manuels de formation, de former 45 agents coopératifs de district (ACD) en tant que formateurs pour fournir des services de développement commercial (BDS) et de former près de 500 membres de coopératives sur la gouvernance des coopératives (y compris le marketing, l'établissement des coûts et des prix, la gestion environnementale). Les personnes formées ont admis qu'elles négligeaient souvent certains coûts, ce qui les amenait à vendre à perte, et que la formation les aidait à changer de mentalité. Jusqu'à présent, la mise en œuvre du projet a subi des retards importants, car la COVID-19 a considérablement réduit la possibilité d'interactions en face à face au cours des 18 derniers mois. Par conséquent, les preuves de l'impact sur le terrain de la formation dispensée jusqu'à présent sont limitées.</p>		
Contribution du CIR à la participation aux foires commerciales	5	2 (RD, E)
<p>Le projet SheTrades a permis de mettre en relation des vendeurs et des acheteurs, à la fois virtuellement et par le biais d'événements interentreprises (B2B). Les bénéficiaires ont déclaré avoir eu accès à 10 nouveaux marchés internationaux grâce aux initiatives B2B. [Voir ci-dessus pour les résultats]. TIPEC-ZAS a soutenu la participation aux foires commerciales.</p> <p>L'UNMO a également soutenu la participation du MCTI à des foires commerciales et à des expositions provinciales.</p>		
Modèle opérationnel du CIR		
Soutien du secrétariat exécutif du CIR et du gestionnaire du fonds fiduciaire (au niveau des programmes) aux résultats et aux performances au niveau des pays	4	2 (RD, E, E)
<p>En général, le SE du CIR et le Gestionnaire du fonds d'affectation spéciale du CIR ont fourni de bonnes orientations, notamment en matière de S&E, de rapports, de gestion financière, de gestion des risques, etc. Avant COVID-19, ils ont également entrepris des missions régulières de supervision et de suivi et d'évaluation qui ont été utiles. Ils sont assez flexibles et réactifs et les canaux de communication sont assez ouverts. Les systèmes SE et le Gestionnaire du fonds d'affectation spéciale du CIR fonctionnent bien en ce qui concerne les rapports. Le GFAS du CIR a fait preuve d'une grande souplesse en ce qui concerne l'audit et les autres rapports financiers, qui ont souvent été reçus tardivement de l'UNMO. De même, le GFAS a fait preuve de souplesse lorsque certaines dépenses n'ont pas pu être rapprochées, en engageant un consultant pour aider au processus de rapprochement du budget nécessaire pour effectuer d'autres décaissements. De même, le gestionnaire du CIR a évité les retards potentiels dans le versement des fonds à l'unité nationale de mise en œuvre en raison d'un contrôle gouvernemental (contrôle 99, selon lequel tous les partenaires de développement doivent passer par le Trésor).</p> <p>L'évaluation des offres d'achat a pris plus de temps que prévu et l'UNMO souhaiterait que le CIR finance des retraites pour accélérer le processus d'évaluation, où le personnel se concentre intensivement sur les évaluations pendant plusieurs jours. Toutefois, ces dépenses ne sont pas éligibles au titre du CIR. D'autres partenaires de développement ont également des règles similaires. Dans ce cas, l'UNMO devrait plutôt faire pression pour obtenir des ressources gouvernementales.</p>		
Systèmes et processus opérationnels du CIR (au niveau national) soutien aux résultats et aux performances au niveau national	3	3 (RD, E, E)
<p>PF du CIR et l'UNMO : Dans l'ensemble, la UNMO et PF (directeur du commerce extérieur) fonctionnent bien et remplissent leur mandat (identification et développement de projets, supervision de l'exécution, suivi et évaluation, etc.) sous un leadership fort. Cependant, l'UNMO a du mal à susciter l'intérêt et la traction sur le CIR au sein du MCTI et dans l'ensemble du gouvernement, en grande partie en raison de contraintes de ressources et de priorités concurrentes. L'UNMO fait un bon</p>		

	Score du résultat (1-5)	Score de la preuve (1-3)
<p>travail apportant les collègues du MCTI dans les processus du CIR. Cependant, les réponses des départements sont souvent faibles pendant les phases d'identification et de développement des projets, en grande partie à cause de la disponibilité du personnel, compte tenu des ressources limitées et des priorités contradictoires (c'est-à-dire que le personnel est surchargé). Peu de notes conceptuelles sont soumises au PF et à l'UNMO. Lorsqu'elles le sont, elles sont souvent de mauvaise qualité, mais l'UNMO aide à améliorer la qualité. En ce qui concerne la livraison, les retards dans les processus de recrutement du GRZ ont réduit le temps de mise en œuvre du projet de catégorie 1. Des discussions sont en cours pour explorer la viabilité d'une seule UNMO qui coordonnera et supervisera la mise en œuvre de toute l'APC, hébergée au MCTI sous le NTFC et le NTFS, ce qui pourrait aider à améliorer l'efficacité globale. Toute décision devra être prise par le Conseil des ministres (GRZ)</p> <p>CDN : le CDN assure une supervision efficace des fonds du CIR, en tenant des réunions trimestrielles régulières et en prenant efficacement des décisions dans le cadre de son mandat. Les progrès et les défis, y compris les risques, font l'objet de rapports et de discussions au sein du CDN, et des actions sont recommandées et suivies. Si les problèmes ne peuvent être résolus lors du CDN, le suivi est assuré par le directeur ou le SP. Cependant, tous les ministères ne participent pas aux réunions, ce qui reflète le manque de traction du MCTI et le degré d'intégration (voir ci-dessus).</p> <p>Le CDN est un mécanisme de dialogue important pour le secteur privé au-delà du CIR, en grande partie en raison de l'absence d'autres forums de PPD efficaces.</p> <p>Le rôle du CDN a considérablement évolué au fil des ans, reflétant en partie les changements de régime politique. Après 2011, le CDN a absorbé de nombreuses fonctions liées à la facilitation des échanges et a vu son mandat élargi, passant de questions spécifiques à un projet à des questions plus larges de facilitation des échanges. Cela a été très utile étant donné le rôle du CIR dans le soutien à l'élaboration de politiques et de stratégies. Compte tenu de la création du NTFC, certaines des fonctions du CDN ont été transférées au NTFC en 2017/18 et le CDN s'est concentré sur la supervision du CIR. Le NTFC se situe à un niveau plus élevé dans la hiérarchie de gouvernance que le CDN et dispose de plus de pouvoirs décisionnels que le CDN (qui est consultatif). Actuellement, l'interaction entre le NTFC et le CNS est limitée, mais le CNS est en train de devenir un sous-comité du NTFC. Le NTFC travaille actuellement avec le NSC à l'élaboration d'une matrice commune de suivi de la mise en œuvre et des progrès réalisés sur les questions liées au commerce, qui est attendue pour novembre 2021.</p> <p>CIR DF (l'UE est le DF en Zambie) : Les relations et les interactions entre le PF du CIR, l'UNMO et le FD sont bonnes. Cependant, le rôle du FD n'est pas assez fort pour piloter la coordination des donateurs et la mobilisation des ressources sans le soutien d'un mécanisme efficace tel que la plateforme des donateurs du GRZ qui n'a tenu aucune réunion depuis 2018. La FD est également limitée dans la mobilisation des ressources puisque le CDN est géré au niveau du directeur du commerce extérieur et non de la PS.</p>	4	2 (RD, E)
Mesure dans laquelle les systèmes et processus opérationnels du CIR ont été en mesure de répondre à la COVID-19	4	2 (RD, E)
Le CIR, tant à Lusaka qu'à Genève, a fait preuve de flexibilité en réponse à COVID-19, en encourageant les partenaires à s'adapter aux défis présentés par COVID-19 et en reprogrammant les budgets, ainsi qu'en n'émettant aucune extension de coût.		

1.4 Efficience

	Score du résultat (1-5)	Score de la preuve (1-3)
Efficience des initiatives de catégorie 1	3	3 (RD, E)
Les projets de catégorie 1 respectent le budget, selon les rapports de ces dernières années. Au cours des deux dernières années, le projet a pris du retard en raison des restrictions liées à la COVID-19 et des retards de recrutement. Le MCTI a tenté de remédier aux retards liés à COVID-19 en déplaçant les consultations en ligne et en révisant les plans de travail pour avancer d'autres travaux qui ne nécessitent pas de consultation et de déplacement. Le SE du CIR et le GFAS se sont montrés flexibles et ont encouragé le MCTI à s'adapter en réponse à la COVID-19 (voir ci-dessus), ce qui est positif, mais la reprogrammation elle-même prend évidemment du temps, ce qui ajoute aux retards. Les retards se sont quelque peu réduits à mesure que les parties prenantes s'adaptaient à l'utilisation des plateformes		

	Score du résultat (1-5)	Score de la preuve (1-3)
<p>virtuelles et que les restrictions étaient levées. Cependant, l'incertitude règne quant aux éventuelles vagues successives de COVID-19, ce qui a un impact sur la planification et donc sur l'efficacité.</p> <p>Les autres facteurs qui ont affecté l'efficacité sont le temps nécessaire pour recruter du personnel, car le recrutement ne pouvait commencer qu'une fois le projet approuvé, ce qui a entraîné un délai de six mois entre l'approbation et l'entrée en fonction du personnel, réduisant ainsi le temps de mise en œuvre du projet. En outre, le personnel du MCTI qui n'est pas de l'UNMO est souvent lent à répondre aux demandes (par exemple, pour des commentaires, etc.), ce qui crée des retards.</p> <p>La passation de marchés nécessite une publicité et le MCTI reçoit parfois 30 à 40 offres. Comme on l'a vu plus haut, le processus d'évaluation des offres est long et pourrait être mené plus efficacement par une retraite de deux ou trois jours pour concentrer le personnel et évaluer les offres de manière intensive. Cependant, le SE du CIR et le Gestionnaire du fonds d'affectation spéciale du CIR ne permet pas de telles dépenses, et l'UNMO doivent rechercher des ressources gouvernementales pour réaliser ces activités afin d'accélérer le processus.</p>		
Efficacité des initiatives de catégorie 2	4	3 (RD, E)
<p>Comme nous le verrons plus loin dans la section consacrée à la durabilité (voir section 1.6), tous les projets bénéficient de contributions en nature, ce qui contribue à l'efficacité. Il existe plusieurs exemples de projets du CIR qui collaborent entre eux et avec d'autres interventions ne relevant pas du CIR, ce qui améliore l'efficacité (voir section 1.2). De nombreux projets utilisent des approches susceptibles d'améliorer l'efficacité et la durabilité (par exemple, la "formation des formateurs", l'encouragement des effets de démonstration, etc.)</p> <p>TIPEC-ZAS : Le projet a réussi à entreprendre toutes les activités dans les délais impartis et a pu utiliser les ressources de manière efficace, en grande partie grâce à des révisions budgétaires annuelles et des processus d'achat efficaces. Cela a permis de réaliser des économies qui ont été converties en plus d'équipements pour les apiculteurs.</p> <p>CDSP : Les activités entreprises jusqu'à présent respectent le budget. Cependant, la plupart sont en retard sur le calendrier étant donné la nécessité de travailler en étroite collaboration avec les parties prenantes, ce qui a été considérablement entravé par les restrictions de COVID-19. Des réunions virtuelles sont organisées, lorsque cela est possible.</p> <p>SPC : Le projet a réussi à rester sur la bonne voie, malgré COVID-19, en déplaçant les consultations en ligne. Cependant, l'efficacité (et l'efficacité et la durabilité) du projet est compromise par le manque de financement pour le transport (c'est-à-dire les véhicules véhicules qui n'est pas éligible au financement du CIR) afin d'appliquer les connaissances acquises et de vérifier la conformité SPS sur le terrain. Le projet explore le partage des coûts pour les activités opérationnelles SPS régionales telles que la surveillance qui, si elle est réussie, pourrait générer des gains d'efficacité.</p> <p>SheTrades : Le projet a connu peu de retards et les fonds ont été débloqués à temps. Les processus de TIC ont été jugés stricts mais efficaces et efficaces. Le projet a partagé les coûts de certaines activités avec d'autres projets (par exemple, SheTrades Invest, SheTrades Global) et a obtenu une expertise technique supplémentaire (en nature), par exemple, de l'Académie SheTrades.</p>		
Efficacité (utilisation du temps et de l'argent) des structures de gouvernance du CIR au niveau national	4	3 (RD, E)
<p>PF du UNMO et du CIR : Dans l'ensemble, l'UNMO et le PF s'acquittent de leurs tâches aussi efficacement que possible, mais des facteurs (examinés au point 1.3) échappant largement à leur contrôle direct réduisent leur efficacité et leur efficacité potentielles. En outre, les retards de recrutement ont eu un impact sur l'efficacité des UNMO.</p> <p>CDN : Dans l'ensemble, le CNS s'acquitte de son mandat de manière efficace, en tenant des réunions trimestrielles régulières dans les délais impartis et en prenant des décisions à un rythme adéquat, avec peu de paperasserie et de bureaucratie. Les réunions s'appuient sur les risques de la matrice⁹ et les mettent à jour le cas échéant, mais ne constituent pas un point permanent. Cependant, comme nous l'avons vu plus haut (section 1.3), le CDN a souvent du mal à s'imposer au sein du gouvernement, ce qui réduit son efficacité et son efficacité.</p>		

⁹ Annexé aux rapports annuels du CIR soumis par les NIU et les partenaires de catégorie 2, couvrant les risques de réputation, politiques, financiers, fiduciaires, opérationnels et de durabilité, ainsi que les mesures d'atténuation.

	Score du résultat (1-5)	Score de la preuve (1-3)
Coordination des donateurs (y compris le rôle du SE du CIR) : À l'heure actuelle, la coordination des projets et programmes de l'aide au commerce est inefficace, ce qui est largement dû au manque de réunions et à la restructuration en cours (voir section 1.3).		
Mesure des activités dans les pays adaptés à COVID-19	3	3 (DR, KII)
Voir les rangées ci-dessus		

1.5 Impact

	Score du résultat (1-5)	Score de la preuve (1-3)
Contribution du CIR au développement durable	4	1 (RD, E)
Le soutien ciblé (au titre du catégorie 2 : TIPEC-ZAS, SheTrades, CDSP) aux PME et aux coopératives, y compris les femmes et les jeunes, a contribué (ou a le potentiel de contribuer) à l'amélioration des moyens de subsistance (emplois, revenus, etc.) en raison de l'augmentation de la production, de l'amélioration de la qualité, d'un meilleur accès au marché, etc. conduisant à une augmentation des ventes, y compris des exportations.		
Contribution du CIR à l'intégration dans les systèmes commerciaux mondiaux et régionaux	4	1 (RD, E)
Le soutien du CIR (catégorie 1) a aidé la Zambie à renforcer sa participation aux systèmes régionaux et mondiaux en contribuant à l'amélioration des politiques, des stratégies, des réglementations, etc. par le renforcement des capacités, notamment au sein du MCTI.		

1.6 Durabilité

	Score du résultat (1-5)	Score de la preuve (1-3)
Intégration des initiatives du CIR dans les priorités, activités, structures et processus gouvernementaux (par exemple, le soutien de catégorie 1 et de catégorie 2, le modèle, les structures et les processus du CIR, <i>en particulier l'EDIC/MA</i>)	4	3 (RD, E)
<ul style="list-style-type: none"> • L'EDIC MA est un document autonome connu principalement par les personnes directement impliquées dans le CIR et la plateforme des donateurs du GRZ, ce qui réduit sa portée et sa durabilité. • L'UNMO et les activités de catégorie 1 soutiennent des fonctions et des activités qui sont déjà intégrées dans la structure de base et le plan stratégique du MCTI. Si les fonctions de la NIU s'étendent à une NIU unique couvrant l'ensemble de l'APC, cela devrait contribuer à intégrer la NIU dans les structures et processus gouvernementaux au-delà du MCTI. • Le CDN est en train de devenir un sous-comité du NTFC, ce qui devrait aider à intégrer le comité dans les structures et les processus gouvernementaux. • Catégorie 2 : Le projet SPC est pleinement intégré dans les structures et processus gouvernementaux étant donné qu'il soutient directement le renforcement des structures et processus institutionnels (par exemple, le plan stratégique du PQPS, etc.). De même, avec la création du département coopératif au sein du MCTI, le projet PSC soutient des activités qui sont pleinement intégrées au travail de base du MCTI. De même, SheTrades est intégré aux fonctions de base de ZDA. 		
Appropriation des initiatives du CIR	3	3 (RD, E)
<ul style="list-style-type: none"> • Comme indiqué plus haut, l'appropriation de l'actuelle EDIC actuelle a diminué au fil du temps, à l'exception des personnes directement impliquées (personnel du CIR et FD). • L'appropriation de l'UNMO et du CDN est forte pour les personnes impliquées dans le CIR, y compris le personnel du MCTI, le secteur privé et le FD. Mais au-delà des personnes impliquées dans le CIR, l'appropriation est relativement faible. Toutefois, cela devrait s'améliorer si l'UNMO unique va de l'avant et si le CDN est intégré à la structure du NTFC. 		

	Score du résultat (1-5)	Score de la preuve (1-3)
<ul style="list-style-type: none"> Les activités de catégorie 1 soutiennent le travail de base du MCTI et l'appropriation est donc forte parmi le MCTI et les autres personnes impliquées dans le CIR. Catégorie 2 : Les projets SPC, CDSP et SheTrades sont détenus par le gouvernement étant donné que ces projets soutiennent directement le travail de base des institutions principales. Les activités des niveaux 1 et 2 reçoivent un soutien en nature du gouvernement et des partenaires, ce qui démontre l'appropriation. 		
Poursuite des initiatives du CIR après la fin du soutien du CIR.	4	3 (RD, E)
<ul style="list-style-type: none"> Il est peu probable qu'une autre EDIC actuelle soit entreprise sans le financement d'un donateur. De plus, il est plus probable qu'elle se déroule sous les auspices du NTFC et du NTFS, mais elle nécessiterait toujours le financement d'un donateur étant donné que le NTFC et le NTFS ont des ressources limitées. Sans le CIR, l'UNMO pourrait ne pas exister en tant qu'entité, mais nombre de ses activités se poursuivraient, étant donné qu'il s'agit d'activités essentielles du MCTI. Si la NIU était étendue à d'autres projets de l'APC, et pas seulement au CIR, il est probable qu'elle continuerait (sous le NTFC et le NTFS). Étant donné l'absence d'un mécanisme efficace de dialogue avec le secteur privé au-delà du CIR, les acteurs du secteur privé tiennent à ce que le CDN soit maintenu, ce qui devrait contribuer à le faire perdurer sous une forme ou une autre (dans le cadre du NTFC). De même, si le CDN étendait sa portée à l'ensemble de l'aide au commerce, il est probable qu'il se poursuivrait. De nombreuses activités de catégorie 1 ont contribué à renforcer les capacités du personnel du MCTI et d'autres personnes (par exemple, le secteur privé) en matière de formulation de la politique commerciale et d'activités connexes. Les résultats sont susceptibles de se maintenir et de se poursuivre, bien qu'il y ait des préoccupations concernant la rotation du personnel et la perte de la mémoire institutionnelle. En outre, il est à craindre que le personnel de l'UNMO ne soit pas intégré au MCTI une fois le CIR terminé, en raison du gel du recrutement par le gouvernement. Un cours sur la politique commerciale et le développement a été organisé dans plusieurs universités zambiennes afin de doter les étudiants de compétences pratiques en matière d'intégration du commerce, de formulation de la politique commerciale, de négociations, etc. avec le soutien de l'Office national du commerce (Suède) qui a fourni des experts pour former les formateurs ("formation des formateurs"). Cela a permis de développer l'expertise du personnel qui travaille (ou continue à travailler) dans des organisations du secteur privé et du gouvernement et qui a appliqué ses connaissances (par exemple, le personnel de l'Association zambienne de l'industrie manufacturière a appliqué ses connaissances sur les interdictions d'exportation pour faire pression en faveur de la levée des restrictions). En outre, les participants aux cours ont pu partager leurs connaissances avec d'autres personnes dans leurs organisations. Compte tenu de son succès, le cours a été étendu à d'autres universités. Un grand nombre d'initiatives et de résultats de catégorie 2 ont été, ou sont susceptibles d'être poursuivis sans le soutien du CIR, mais dans certains cas à une échelle réduite. En particulier, le renforcement des capacités, le développement de partenariats et la mise en relation des producteurs avec les marchés (par exemple, TIPEC-ZAS et SheTrades) ont permis de maintenir les résultats. L'un des principaux facteurs qui maintiennent les gains est la mise en relation des acheteurs avec les vendeurs qui continuent avec des partenariats commerciaux réussis. Cependant, un financement supplémentaire permettrait d'étendre et d'intensifier les avantages plus rapidement à d'autres bénéficiaires, plutôt que de compter sur des effets de démonstration au fil du temps. Les projets de catégorie 2 comme SheTrades ont peu de chance de recevoir plus de financement du gouvernement (étant donné la situation fiscale actuelle) mais ils feront pression pour cela, ainsi que pour explorer d'autres donateurs et comment générer plus de revenus grâce aux services fournis. Le département coopératif travaille avec les bénéficiaires de TIPEC-ZAS par le biais du CDSP, ce qui a permis de poursuivre, de renforcer et d'étendre les acquis de TIPEC-ZAS. 		
Coordination (avec les autres agences gouvernementales, les donateurs, le secteur privé et la société civile)	2	3 (RD, E)

	Score du résultat (1-5)	Score de la preuve (1-3)
Comme on l'a vu plus haut, les mécanismes de coordination entre les donateurs, le secteur privé et le gouvernement doivent être considérablement améliorés, au-delà du CIR. La coordination entre le gouvernement et le secteur privé risque de se détériorer sans le CNS, à moins que le NTFC ne renforce son engagement auprès du secteur privé. La coordination par le biais de la plateforme des donateurs de la GRZ est au point mort, mais il est prévu de l'améliorer dans le cadre du NTFC. Étant donné que le NTFC et le NTFS sont des structures permanentes mandatées, elles ont un plus grand potentiel que les seules structures du CIR pour posséder et soutenir la coordination. Le MCTI reconnaît la nécessité d'harmoniser le dialogue et la coordination et est en train d'intégrer le NSC dans le NTFC.		
Contribution du CIR à la mobilisation des financements et de l'expertise	4	3
<p>Tous les projets bénéficient d'un cofinancement et/ou de contributions en nature. Par exemple, l'expertise technique des donateurs ; le temps du personnel, les locaux et l'équipement du gouvernement ; et l'expertise technique du secteur privé¹⁰. Le CIR et les partenaires principaux du projet (par exemple, le TIC) ont aidé à tirer parti de ces contributions.</p> <ul style="list-style-type: none"> • TIPEC-ZAS (13% SNV) ; CDSP et SSP (27% gouvernement en nature) • UNMO de catégorie 1 (30 % en nature du gouvernement ; autre soutien de SNV et NBT Suède) • SPC (28% en nature du gouvernement ; 40% STDF) • SheTrades (TIC, partenaires et gouvernement en nature) ; SheTrades a également obtenu des contributions du secteur privé (par exemple, des banques commerciales telles que Stanbic pour l'accès au financement ; DHL pour la logistique et le commerce électronique). <p>Au-delà des projets du CIR l'UNMO a mis à profit son expertise pour contribuer à l'élaboration des propositions suivantes : Renforcement des capacités d'intégration régionale (RICB) de l'UE/COMESA ; Projet de facilité liée au commerce de l'UE/SADC ; et Projet Grands Lacs de la Banque mondiale.</p> <p>En outre, il convient de noter que de nombreux partenaires de développement ne font pas de l'aide au commerce une priorité, ce qui limite la capacité à mobiliser des ressources pour l'aide pour le commerce.</p>		
Mesure dans laquelle les résultats obtenus ne sont pas remis en cause par COVID-19	4	2 (RD, E)
<p>COVID-19 a affecté le rythme d'exécution et les résultats obtenus pour les activités de catégorie 1 et 2. La principale préoccupation est que, sans prolongation sans frais, certains projets pourraient ne pas atteindre le niveau de maturation nécessaire (par exemple, capacité construite et intégrée ; pratiques adoptées/adaptées ; etc.) pour que les résultats se poursuivent et éventuellement s'étendent par le biais, par exemple, d'effets de démonstration. Aucune prolongation des coûts n'est nécessaire pour rattraper le temps perdu.</p>		

5. Conclusions et apprentissages

Pertinence : Dans l'ensemble, le programme du CIR et les projets associés sont bien alignés sur les besoins et les priorités du pays. Toutefois, si l'EDIC actuelle reflétait les besoins à l'époque, elle est désormais dépassée et une mise à jour est prévue. Le CIR en Zambie est resté pertinent par rapport aux priorités mondiales émergentes du CIR. Au cours de la dernière décennie, plusieurs changements de régime ont eu un impact sur l'appétit pour le commerce et le développement du secteur privé dans le pays. Ces dernières années, l'importance du développement du commerce et du secteur privé a diminué et le protectionnisme a augmenté, reflétant en partie le contexte politique et la tendance dans d'autres pays. Le CIR en Zambie a su s'adapter, surtout récemment, compte tenu des défis posés par la COVID-19.

Cohérence : La coordination générale de l'aide au commerce s'est détériorée entre 2017/18 et jusqu'à récemment, en raison de l'absence de réunions de la plateforme des donateurs de la GRZ, mais les projets de catégorie 2 du CIR sont coordonnés et cherchent des complémentarités avec les autres. Le NTFC va désormais diriger les efforts de coordination en ce qui concerne la mise

¹⁰ Les données doivent être traitées avec prudence car les chiffres varient selon les sources

en œuvre de l'aide au commerce et de l'EDIC, mais il est trop tôt pour évaluer l'efficacité de cet arrangement.

Efficacité : Le rôle de l'EDIC s'est réduit au fil du temps en raison du manque de coordination générale, du suivi limité de la mise en œuvre et du fait que l'EDIC est désormais assez ancienne.

Le CIR a contribué à améliorer la capacité du personnel du MCTI et d'autres personnes à formuler des politiques et à s'engager dans des négociations, avec de nombreux exemples d'initiatives efficaces de renforcement des capacités. Si le CIR a contribué à l'intégration du commerce, plus récemment le MCTI reste en bas de l'échelle et a eu du mal à faire avancer l'intégration du commerce dans les ministères et les agences gouvernementales, notamment en raison du contexte politique qui prévalait pendant la période de référence de l'étude de cas.

Il existe plusieurs exemples d'efficacité dans les projets de catégorie 2, notamment des activités soutenues par le CIR qui ont contribué à accroître la compétitivité et à améliorer l'accès au marché et donc les ventes, ainsi qu'à améliorer les moyens de subsistance.

Efficience : Dans l'ensemble, les activités de catégorie 1 sont efficaces, à l'exception de certains retards (par exemple, en raison du recrutement, de COVID-19, etc.). L'UNMO et le CDN ont bien rempli leur rôle, en s'acquittant efficacement de leur mandat sous une direction forte. Cependant, ils ont souffert d'un manque de portée et de traction au sein du gouvernement. Les mécanismes de coordination entre les donateurs, le secteur privé et le gouvernement doivent être considérablement améliorés, au-delà du CIR.

Dans l'ensemble, les projets de catégorie 2 sont efficaces, à l'exception des retards dus en grande partie à COVID-19, avec plusieurs exemples de partage des coûts et des exemples d'adoption de méthodes d'exécution qui améliorent l'efficacité.

Durabilité : L'absence de réunions de coordination des donateurs a réduit la capacité du CIR à améliorer la coordination de l'aide au commerce, à rechercher des complémentarités et à mobiliser des ressources. This is also compounded by development partners own priorities, with many having limited resources dedicated to AfT. Bon nombre des problèmes de gouvernance actuels semblent résulter des faibles niveaux d'intégration, du manque de clarté et de la lenteur de la transition des fonctions du NSC et de la plateforme des donateurs de la GRZ sous l'égide du NTFC. Étant donné que le NTFC et le NTFS sont des structures permanentes mandatées, elles ont un plus grand potentiel que les seules structures du CIR pour s'approprier et soutenir la coordination.

Dans le cadre de la catégorie 2, par exemple, le renforcement de la capacité des formateurs à former d'autres personnes, le pilotage d'interventions ayant un potentiel d'effets de démonstration et la mise en relation d'acheteurs et de vendeurs qui poursuivent leurs partenariats commerciaux, indépendamment du soutien, ont contribué à la durabilité.

Impact : Dans l'ensemble, il existe plusieurs exemples de contribution (ou de potentiel de contribution) du CIR au développement durable et à une intégration accrue sur les marchés régionaux et mondiaux.

6. Fiche d'évaluation de la VFM

	Score	Histoire
1. Processus visant à garantir l'optimisation des ressources (processus Vfm)	1	Bien qu'il existe plusieurs exemples de mesures prises par le programme du CIR et les projets de catégorie 2 pour garantir l'efficacité et améliorer la Vfm, il n'y a pas de paramètres de Vfm et donc pas de rapport systématique sur la Vfm.
2. Approche de la passation de marchés, sélection des PEMO et	4	Les processus de passation de marchés sont dans l'ensemble efficaces et conformes aux bonnes pratiques internationales (concurrence ouverte, encouragement des offres multiples,

	Score	Histoire
maîtrise des coûts (économie)		processus d'évaluation des offres approfondi, etc.). Toutefois, le processus d'évaluation des offres prend beaucoup de temps (il y a souvent trop d'offres et le CIR ne dispose d'aucun financement pour payer une "retraite" chargée d'évaluer les offres), ce qui réduit la rapidité du processus. En outre, le recrutement commence souvent une fois que les projets sont approuvés et il faut du temps pour embaucher du personnel, ce qui "mange" le temps de mise en œuvre du projet.
3. Utilisation efficace des ressources par les interventions du CIR, notamment en réduisant au minimum les doubles emplois et en maximisant les synergies (efficacité)	4	La coordination générale des donateurs en matière d'aide au commerce en Zambie fait défaut, ce qui entraîne des cas de double emploi. Toutefois, dans l'ensemble des projets financés par le CIR, celui-ci a évité les doubles emplois et recherché les complémentarités (par exemple, entre les projets du CIR et avec des projets non financés par le CIR), y compris des exemples d'activités de phase 2 s'appuyant sur des activités de phase 1, tant pour la catégorie 1 que pour la catégorie 2.
4. Durabilité des activités du CIR (efficacité)	4	Dans l'ensemble, il existe de bonnes perspectives de durabilité pour les activités de catégorie 1 et 2. Les activités de catégorie 1 soutiennent des fonctions essentielles au sein du gouvernement qui se poursuivront et il est très probable que les capacités développées continueront à être appliquées avec la possibilité de rafraîchir les connaissances par le biais de cours universitaires. Les activités de catégorie 2 soutiennent les fonctions essentielles de nombreux partenaires de mise en œuvre qui continueront. Pour les bénéficiaires, par exemple, en les mettant en contact avec des acheteurs, cela contribue à créer des résultats durables car les acheteurs sont incités à poursuivre des partenariats réussis.
5. Examen des dispositions en matière de leadership, de gestion et de gouvernance au niveau national pour assurer la mise en œuvre de la VfM (processus de VfM)	3	Dans l'ensemble, l'UNMMO et le PF assurent une bonne direction des processus opérationnels et des structures de gouvernance du CIR. Toutefois, il y avait des problèmes liés à la rapidité et à l'exactitude de l'audit et des rapports financiers (notamment entre les phases, catégorie 1 et catégorie 2) qui se sont améliorés plus récemment. Le CDN fonctionne efficacement - c'est-à-dire qu'il respecte les délais, gère et surveille les progrès et assure le suivi des défis et des risques, prend des décisions en temps opportun, etc. Des défis plus larges concernant la coordination du commerce et de l'AaC, notamment la réduction de l'importance du commerce et l'affaiblissement de l'intégration dans l'ensemble du gouvernement, ont miné l'efficacité et l'efficacité des dispositions opérationnelles et de gouvernance.
6. Stratégies et mesures adoptées pour améliorer la prestation et atténuer les risques (efficacité)	4	Dans l'ensemble, le SE du CIR et le Gestionnaire du fonds d'affectation spéciale du CIR a fait preuve d'une grande souplesse. Dans l'ensemble, le CIR en Zambie a été capable de s'adapter aux changements et aux chocs (par exemple, COVID-19), en modifiant les plans de travail et les modalités de mise en œuvre lorsque cela était nécessaire et suffisamment justifié.
7. Équité de la conception et de l'exécution des programmes (équité)	3	De nombreux projets de catégorie 2 ciblent les femmes et les jeunes comme principaux bénéficiaires. Cependant, lorsque les femmes et les jeunes ne sont pas les bénéficiaires ciblés, l'intégration de l'équité/du genre dans la conception et la mise

	Score	Histoire
		en œuvre du projet est généralement assez sommaire et se limite à des indicateurs de bénéficiaires ventilés par sexe.

ÉTUDE DE CAS RÉSUMÉ DE L'ÉVALUATION DU CIR

Afghanistan

Résumé de l'étude de cas par pays

1. SYNTHÈSE PAR PAYS

Date de début de l'aide du CIR	2009
Budget global	\$ 1,350,160 ¹¹ <i>dont 0,725 million de dollars de décaissements à ce jour</i>
Participation aux phases du CIR	Phase 1 et Phase 2
Contexte	PMA, Pays enclavé, FCAS
Principaux intervenants	<p><i>UNMO: ministère de l'Industrie et du commerce</i></p> <p><i>Autres membres du comité directeur national :</i> Ministère des transports et de l'aviation civile Ministère de l'économie Chambre de commerce et d'industrie d'Afghanistan Autorité nationale de normalisation d'Afghanistan Direction générale des douanes Ministère des travaux publics Banque Da Afghanistan Ministère de l'agriculture, de l'irrigation et de l'élevage Agence afghane de soutien aux investissements Ministère de la Justice</p> <p><i>Autres entités gouvernementales concernées :</i> Ministère des finances Ministère des Mines Ministère de la réhabilitation et du développement rural</p> <p><i>Partenaires de développement :</i> Banque mondiale Centre du commerce international Programme des Nations Unies pour le développement.</p>
Objectifs et résultats clés et lien avec les résultats et les produits de la théorie du changement du CIR (par exemple, catégorie 1, catégorie 2)	<p>Objectifs clés</p> <p>L'objectif global des interventions du CIR en Afghanistan est de soutenir l'intégration du pays dans le système commercial mondial, accompagnée d'une fourniture coordonnée d'assistance technique liée au commerce. Le projet de soutien préparatoire (Pré-EDIC) et deux projets de soutien analytique (EDIC & EDIC actuelle) ont des liens avec le résultat 1, et en particulier avec le produit 1 (amélioration des cadres politiques et réglementaires fondés sur des données probantes). Le projet de catégorie 1 sur le soutien aux dispositifs nationaux de mise en œuvre a également des liens avec le résultat 1 (Amélioration de l'environnement commercial propice à une croissance inclusive et durable) et en particulier avec les produits 1 à 3. Dans l'ensemble, toutes les interventions du CIR en Afghanistan ont été exclusivement de catégorie 1 et liées au résultat 1, avec des progrès très limités à ce jour sur les résultats ciblés (principalement sur le résultat 1), en partie en raison de la nature et de l'étendue de la mobilisation de l'aide au commerce dans le pays, ainsi que des défis intérieurs.</p>
Projets nationaux	<p>Projets réalisés</p> <p>(i) Avant l'EDIC, "Établissement des unités nationales de mise en œuvre/fonctions principales afin de mettre en œuvre le cadre intégré amélioré" [phase 1, catégorie 1].</p>

¹¹Source : Revue du portefeuille basée sur les données disponibles du Centre de connaissances.

	<p>(ii) EDIC [Phase 1, catégorie 1].</p> <p><u>Projets en cours de réalisation</u></p> <p>(iii) Mise à jour de l'EDIC [phase 2, catégorie 1].</p> <p>(iv) Soutien aux dispositifs nationaux de mise en œuvre (reconditionné) [Phase 2, catégorie 1].</p> <p><u>Projets réalisés</u></p> <p>Soutien aux arrangements nationaux de mise en œuvre (phase 1) [phase 2, catégorie 1].</p>
<p>Projets régionaux</p>	<p><u>Projets en cours d'exécution</u></p> <p>(i) Projet de renforcement des capacités de commerce électronique pour les PME dirigées par des femmes en Asie du Sud</p>

2. APPROACHES ET MÉTHODES

Date à laquelle l'étude de cas a été réalisée	Août 2021 ¹²
Données utilisées (par exemple, examen du portefeuille, enquête électronique, analyse économique).	Examen du portefeuille, Examen des documents et des données, Analyse économique
Méthodes utilisées (examen des données et des documents)	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Examen des documents relatifs aux projets</i>, y compris les protocoles d'accord et leurs amendements ; les références des projets, y compris les propositions de projet, les notes conceptuelles, les cadres logiques au niveau des projets, les plans de travail, les plans budgétaires, les termes de référence et les stratégies/matrices d'atténuation des risques ; les rapports narratifs, y compris les rapports techniques et d'avancement ; le rapport de l'EDIC ; les mises à jour de la situation du pays ; les documents de politique nationale. • <i>Examen du portefeuille couvrant les types et sous-types de projets</i> ; participation à la phase du CIR ; dates d'approbation, de début et de fin du projet ; principales entités chargées de la mise en œuvre ; coûts totaux du projet et contributions du CIR et autres ; projets régionaux dont le pays est bénéficiaire. • <i>Examen des bases de données du CIR</i>, à savoir les bases de données Résultats et Matrice d'action EDIC, le système d'information de gestion.
Limitations	<ul style="list-style-type: none"> • Manque de données et de documents, ce qui limite l'évaluation des progrès et des résultats par rapport aux objectifs. • Faibles niveaux et variations de l'étendue des rapports entre les documents de projet et les bases de données du CIR (en ligne et hors ligne), ce qui réduit la probabilité de trianguler les preuves. • Aucune réponse à l'enquête électronique par pays • Possibilité limitée d'entretiens avec les parties prenantes

¹² This case study was undertaken prior to the collapse of the Afghan Government and takeover of the country by the Taliban.

3. CONTEXTE

- L'Afghanistan est membre de l'Organisation mondiale du commerce depuis 2016. Il a une superficie totale de 652 860 km², avec une population estimée à 38,9 millions d'habitants et un taux d'activité de 47 %. Le pays était principalement une économie basée sur l'agriculture, mais les services sont devenus un contributeur important à son développement économique, le secteur représentant moins de la moitié du produit intérieur brut (PIB) du pays depuis 2008.
- Dans l'ensemble, l'économie afghane est façonnée par la fragilité, les conflits et la dépendance à l'aide. La croissance économique est généralement caractérisée par une forte volatilité en raison de sa forte dépendance à l'égard de l'agriculture. De plus, la réalisation des gains en matière de commerce et de développement a été entravée par l'instabilité et l'insécurité politiques, la faiblesse de la compétitivité, les problèmes de gouvernance et institutionnels et l'insuffisance des infrastructures.
- Entre 2008 et 2019, le PIB réel de l'Afghanistan a augmenté de 5,5 % par an en moyenne, ce qui est inférieur à la moyenne régionale de 5,8 % en Asie. Le pays est resté une économie à faible revenu, avec un revenu réel moyen par habitant augmentant modérément de 412 \$ en 2008 à 573 \$ en 2019. Alors que son indice de développement humain est passé de 0,472 en 2010 à 0,511 en 2019, il reste un pays à faible développement humain.
- L'Afghanistan est en grande partie un importateur net, le commerce des marchandises dominant toujours la structure commerciale du pays. Dans le même temps, les exportations de marchandises ont totalisé 0,864 milliard de dollars en 2019, soit près du double par rapport à 2008 (ou une moyenne annuelle de 4,0% en 2008-2019). Les exportations de services continuent de représenter une proportion nettement plus faible des exportations du pays. Il a également affiché une baisse significative de 6,0 % par an en moyenne entre 2008 et 2019, atteignant 0,600 milliard de dollars en 2019. Néanmoins, il a connu une croissance plus robuste que le commerce des marchandises en 2018. Dans l'ensemble, l'Afghanistan représentait 0,09 % et 0,16 % de Commerce total de marchandises et de services de l'Asie, respectivement, sur la période 2008-2019.
- L'afflux d'investissements directs étrangers (IDE) en Afghanistan depuis 2008 a généralement été caractérisé par une forte volatilité (graphique A3). Les entrées d'IDE se sont élevées à 38,5 millions de dollars en 2019. Dans l'ensemble, la part du pays dans les entrées totales d'IDE en Asie s'élevait à un taux marginal de 0,03 % sur la période 2008-2019.
- L'Afghanistan figure parmi les plus grands bénéficiaires de l'aide au commerce et les nations les plus dépendantes de l'aide au niveau mondial. En 2019, les décaissements au titre de l'aide pour le commerce (APC) représentaient 3,9 % du PIB du pays, ou 6,6 % en moyenne sur la période 2008-2019. Cependant, les décaissements d'aide au commerce en faveur du pays ont diminué au fil des ans. D'une moyenne annuelle de 1,60 milliard de dollars en 2008-2012, les décaissements de l'aide pour le commerce se sont contractés pour atteindre une moyenne de 0,79 milliard de dollars en 2015-2019. Sur la période 2008-2019, les décaissements d'aide au commerce ont représenté 7,5 % des décaissements régionaux d'aide au commerce en Asie et 3,6 % des décaissements mondiaux d'aide au commerce. L'Afghanistan est bénéficiaire de l'aide au commerce de plusieurs donateurs, mais principalement des États-Unis, de la Banque asiatique de développement, de la Banque mondiale, du Royaume-Uni et du Japon. Le CIR aide l'Afghanistan depuis 2009, son soutien cumulé par le biais de projets nationaux s'élevant à environ 1,35 million¹³ de dollars et les décaissements à ce jour s'élevant à 0,725 million de dollars, soit 0,006 % du total des décaissements de l'aide au commerce depuis 2009. L'investissement du CIR s'est concentré sur le

¹³ \$1.34 million excluding the terminated NIA Support project.

soutien préparatoire et analytique, ainsi que sur le renforcement des dispositifs nationaux de mise en œuvre. Dans l'ensemble, les flux de l'aide au commerce vers le pays ont principalement visé l'infrastructure économique (53,1 % du total des décaissements de l'aide au commerce sur la période 2008-2019, et notamment le transport et le stockage), ainsi que le renforcement des capacités productives (43,7 %, notamment dans le secteur de l'agriculture, de la pêche et de l'élevage).

4. Conclusions

- **Pertinence:** Dans l'ensemble, le programme du CIR et les projets menés dans le pays sont alignés sur les besoins et les priorités nationales de l'Afghanistan, tels qu'ils sont exprimés dans la stratégie nationale de développement 2008-2013 du pays. Le CIR en Afghanistan a également été en mesure de s'adapter à l'évolution du contexte de développement du pays et de maintenir sa pertinence par rapport aux priorités mondiales émergentes du CIR (notamment l'intégration régionale, les chaînes de valeur, la participation des femmes et des MPME au commerce, et le commerce des services) et à l'évolution du contexte, notamment de COVID-19. Toutefois, sa pertinence par rapport aux besoins et priorités du secteur privé et de la société civile reste relativement limitée et/ou peu claire. En ce qui concerne la pertinence du processus EDIC, les réformes commerciales correspondent, sur le plan du contenu, aux recommandations de la matrice d'action (MA) de l'EDIC. En outre, la mise à jour de l'EDIC et le projet d'appui à l'ANMO s'appuient sur les recommandations et les priorités de la matrice d'action de l'EDIC, notamment en ce qui concerne le respect des législations liées au commerce après l'adhésion à l'OMC et les chaînes de valeur agricoles. Toutefois, des faiblesses importantes ont été identifiées en termes de capacité institutionnelle à élaborer des politiques/plans d'action commerciaux en utilisant les ressources locales, et en termes d'inclusivité du processus consultatif (points de vue du gouvernement, du secteur privé et de la société civile).

- **Cohérence:** Les projets de la catégorie 1 du CIR sont coordonnés et recherchent des complémentarités avec d'autres interventions de l'aide pour le commerce non CIR. Dans l'ensemble, cependant, si la dépendance du pays à l'égard de l'aide a potentiellement donné au CIR l'occasion de jouer un rôle de coordination, cela ne s'est pas concrétisé et le CIR n'a pas été en mesure d'obtenir beaucoup de traction ou d'influence dans la collaboration avec d'autres donateurs ou avec le gouvernement et le secteur privé sur les programmes d'aide à l'offre de l'aide pour le commerce. En outre, l'adéquation des modalités de mise en œuvre du CIR dans les pays (couvrant le soutien préparatoire par le biais de l'EDIC préalable, le soutien analytique par le biais de l'EDIC et de la mise à jour de l'EDIC, et le soutien des capacités institutionnelles par le biais de l'appui aux agences d'exécution nationales) à la réalisation des objectifs et des buts du CIR s'est limitée à l'intégration du commerce dans les PND et les stratégies sectorielles.

- **Efficacité:** Dans l'ensemble, l'efficacité des projets de la catégorie 1 en Afghanistan est faible. La contribution à l'intégration du commerce, à la réforme des politiques, à la participation aux forums commerciaux internationaux, aux objectifs régionaux, à la formation des fonctionnaires et à la diffusion des informations est limitée. Toutefois, malgré ce résultat restreint, certains résultats peuvent être soulignés : le CIR a apporté son soutien à l'adhésion du pays à l'OMC, il a aidé à identifier les opportunités et les actions prioritaires relatives aux accords commerciaux de l'Afghanistan, et il a dispensé une formation à la gestion de projet aux fonctionnaires du ministère.

- **Efficiéce:** Le pays est resté confronté à de graves problèmes économiques et de gouvernance en tant qu'État fragile et touché par un conflit, ce qui a fini par freiner les

progrès et l'efficacité des interventions du CIR et de l'aide pour le commerce hors CIR dans le pays. La mise en œuvre du CIR dans le pays a été entravée par de longs retards, principalement associés à l'inefficacité des structures de gouvernance (problèmes intra ministériels et problèmes de coordination interministérielle entraînant des retards dans la réception des financements publics) et à des problèmes internes. En outre, sur le budget total programmé par le CIR, les décaissements à ce jour ne représentent qu'environ 50 %.

- Durabilité:** Dans l'ensemble, compte tenu des défis contextuels (y compris les situations de sécurité et de conflit dans le pays, les défis de gouvernance et de fonctionnement au sein et entre les principales parties prenantes) et des contraintes de capacité institutionnelle, les perspectives de durabilité des interventions et des résultats du CIR ne sont très optimistes. Par exemple, l'existence de mécanismes de coordination commerciale dans le pays est avérée, mais les preuves de leur durabilité sont relativement faibles. En outre, les progrès sont relativement lents en ce qui concerne l'intégration des fonctions de l'UNMO dans les systèmes gouvernementaux et les processus. Les défis nationaux et les problèmes de coordination sont des facteurs contributifs potentiels. Avant le récent coup d'État, il a été noté qu'il y avait une dynamique positive en 2020 et début 2021. Dans l'ensemble, l'équipe du projet a été recrutée et hébergée au sein du ministère de l'Industrie et du Commerce (MoIC). [Le personnel de base du projet a encore été recruté à l'extérieur, mais généralement considéré comme souhaitable pour assurer une gestion et une responsabilité adéquates dans le contexte du pays]. Le MoIC a également mis en place une équipe de coordination de l'aide au commerce et des donateurs sous la direction du vice-ministre du MoIC. L'équipe est considérée comme une UNMO étendue du CIR et se compose de fonctionnaires de diverses directions du Ministère de l'intérieur. Des problèmes de coordination entre le Ministère de l'intérieur, en tant que principale entité de mise en œuvre, et le Ministère des finances subsistent toutefois, mais ils sont en train d'être résolus grâce à un engagement accru, notamment avec le ES et le GFAS. Des résultats plus optimistes ont toutefois été identifiés dans deux domaines : l'appropriation des activités du CIR et la contribution à la mobilisation des financements et des compétences. En ce qui concerne le premier point, le gouvernement afghan a souscrit à l'EDIC/MA, a cofinancé le projet de soutien à l'ANMO reconditionné et a agi comme sa principale entité de mise en œuvre. En ce qui concerne le second aspect, tous les projets ont bénéficié de contributions en nature du gouvernement et le CIR a collaboré avec des partenaires de développement et des donateurs et a mobilisé des ressources auprès d'eux pour fournir plusieurs résultats de projets (par exemple, la conformité à la législation commerciale postérieure à l'adhésion à l'OMC, notamment en matière de mesures sanitaires et phytosanitaires et d'obstacles techniques au commerce, le travail analytique sur les chaînes de valeur ou l'étude de faisabilité sur les parcs industriels pour les femmes entrepreneurs).
- Impact:** En raison du manque de structures institutionnelles et d'une pléthore de défis et de contraintes internes, l'impact des interventions du CIR ne s'est concrétisé qu'en soutenant l'intégration du pays dans les systèmes commerciaux mondiaux et régionaux, et ce dans une mesure assez limitée. Au cours du programme du CIR dans le pays, l'Afghanistan a réalisé quelques progrès relatifs en termes d'amélioration de son environnement commercial/réglementaire pour le commerce international. Toutefois, la mise en œuvre d'autres réformes réglementaires (par exemple, l'amélioration de l'environnement logistique) - associée à un échelonnement approprié - s'avère impérative pour maintenir ces progrès et accélérer l'intégration du pays dans les marchés internationaux.

Angola

Résumé de l'étude de cas par pays

1. Synthèse par pays

Date de début de l'aide du CIR	13-Mars-2020
Budget global (Contribution totale du CIR)	Budget total = \$365,000 Contribution du CIR = 300 000 \$ (dont 18 275 \$ de fonds internes de la Banque mondiale) Contribution des partenaires du développement = \$65,000
Participation aux phases du CIR	Phase 2
Contexte	PMA
Principaux intervenants	Gouvernement d'Angola <ul style="list-style-type: none"> - Ministère du commerce (en tant qu'institution pilote pour le CIR) - Ministère des finances - Ministère de l'économie et de la planification - Ministères du secteur prioritaire (à définir, mais probablement le ministère de l'agriculture et de la pêche) Banque mondiale <ul style="list-style-type: none"> - Département du commerce international (PRMTR) Autres parties prenantes : PNUD Banque africaine de développement Mission de l'UE en Angola Ambassade des États-Unis Ambassade de Chine Représentants du secteur privé
Objectifs et résultats clés et lien avec les résultats et les produits de la théorie du changement du CIR (par exemple, catégorie 1, catégorie 2)	<u>Catégorie 1</u> L'EDIC actualisée est un projet de catégorie 1 dans le cadre du résultat 1. Il s'aligne sur le résultat 1 "amélioration des cadres politiques et réglementaires fondés sur des données probantes". <u>Catégorie 2</u> Il n'existe aucun projet CIR de catégorie 2 en Angola.
Projets nationaux	<u>Projets en cours</u> DTIS Update (Phase 2, Catégorie 1) <ul style="list-style-type: none"> - PEMO: Banque mondiale, Département du commerce international (PRMTR) - Date de démarrage: 13-Mars-2020 - Date d'achèvement: Octobre 2021 * Veuillez noter que le projet de soutien des ANMO a le statut de "formulation - en cours" et n'a pas encore commencé.
Projets régionaux	L'accession au statut de PMA et l'OMC : aider les PMA à faire face aux implications commerciales de l'accession au statut de PMA

2. Approches et méthodes

Date à laquelle l'étude de cas a été réalisée (du- au)	30-Juillet-2021 à 09-Septembre-2021
--	-------------------------------------

Données utilisées (par exemple, examen du portefeuille, enquête électronique, analyse économique)	Examen du portefeuille ; Examen des documents ; Analyse économique
Méthodes utilisées (examen des données et des documents)	<p>Enquête électronique</p> <ul style="list-style-type: none"> - UNMO - Ministère de l'industrie et du commerce <p>Documents internes examinés dans le cadre du projet DTISU de l'Angola :</p> <ul style="list-style-type: none"> - TdR - Document de projet - Note conceptuelle - Budget - Plans de travail - Lettre de financement de la Banque mondiale - EDIC (2006) <p>Documents externes examinés</p> <ul style="list-style-type: none"> - Plan national de développement de l'Angola 2018-2022 <p>Examen du portefeuille de l'Angola:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Coût total du projet (avec contribution du CIR et contribution hors CIR) - Dates d'approbation/ Dates de signature du PE / Dates d'expiration - Principales entités chargées de la mise en œuvre
Limitations	<ul style="list-style-type: none"> - L'Angola n'a pas de données dans la base de données des résultats du CIR. - L'EDIC actualisée étant toujours en cours de mise en œuvre, la mesure dans laquelle les résultats seront atteints est inconnue. - L'identité du coordinateur national et du FD n'est pas claire, car les informations relatives à l'équipe nationale sont absentes de la page web du CIR en Angola, ainsi que de la liste interne des contacts.

3. Contexte

- L'Angola est situé en Afrique australe et possède un long littoral. Ses pays limitrophes sont la République démocratique du Congo (RDC), la Namibie et la Zambie. L'Angola compte une population de 31,8 millions d'habitants (2019). Le PIB par habitant de l'Angola était de 5 408 dollars en 2014, il est tombé à 2 809 dollars en 2019.
- L'indice de développement humain (IDH) de l'Angola était de 0,52 en 2010 et est passé à 0,58 en 2019.
- L'Angola fait partie de plusieurs initiatives d'intégration régionale. En 2018, l'Angola a signé la zone de libre-échange continentale africaine (ZLECAf), et en 2020, l'Angola a ratifié la ZLECAf. En 2018, l'Angola a présenté son offre tarifaire pour la zone de libre-échange de la SADC. Il fait également partie de la CEEAC.
- En moyenne, le PIB réel de l'Angola a augmenté de 2,06 %, contre 2,9 % pour l'Afrique.
- Le secteur pétrolier angolais représente un tiers du PIB et plus de 90 % des exportations. La transformation d'une économie pétrolière dirigée par l'État en un modèle de croissance dirigé par le secteur privé est un processus complexe et à long terme et le secteur pétrolier continuera à jouer un rôle important pendant cette période de transition.

- L'Angola a exporté 41,4 milliards USD de biens et services en 2018, dont 95 % étaient des exportations de pétrole. En revanche, les importations, qui ont atteint 25,9 milliards USD de biens et services en 2018, sont plus diversifiées. Les principaux partenaires commerciaux sont la Chine et le Portugal et les principaux biens importés sont : les machines, le carburant et les aliments. Le tarif pondéré moyen est de 10,24%, mais l'Angola a beaucoup d'obstacles commerciaux non tarifaires.
- La croissance du secteur non pétrolier devrait diminuer en raison des retombées de la baisse des prix du pétrole, de la réduction des importations de biens d'équipement, du resserrement des conditions de financement, de la dépréciation de la monnaie et des restrictions à la circulation des biens et des personnes dues à la COVID-19.
- Selon l'étude du CIR intitulée "L'aide au commerce en un coup d'œil" (2019), au chapitre 4 "L'aide au commerce dans des contextes difficiles", trois PMA - l'Angola, le Bangladesh et le Myanmar - représentent plus de la moitié de la part des exportations de marchandises des PMA.
- En moyenne, les entrées d'IDE de l'Angola sont de - 1 283 millions de dollars par an. Cependant, pour l'année 2015, les entrées d'IDE ont été les plus élevées, avec 10 002 millions de dollars.
- De 2008 à 2019, l'Angola a reçu un total de 644 millions de dollars de décaissements au titre de l'aide au commerce. Sur ce montant, 51 % ont été consacrés au renforcement des capacités productives ; 47 % ont été consacrés aux infrastructures économiques ; 2 % ont été consacrés à la politique et à la réglementation commerciales. Il convient de noter que pour la seule année 2015, le total des décaissements au titre de l'aide au commerce s'est élevé à 212 millions de dollars.
- Selon l'indice de la Banque mondiale sur la facilité de faire des affaires (2020), l'Angola se classe au 177e rang sur 190 pays. Dans le cadre de l'indicateur EODB "Le commerce transfrontalier", l'Angola a obtenu un score de 17 points de pourcentage en 2015, qui est passé à 36 points de pourcentage en 2019, d'où une amélioration.
- L'indice de performance logistique (IPL) global de l'Angola était de 2,25 en 2010, et a diminué à 2,05 en 2018. Selon les indicateurs de l'IPL, l'Angola a obtenu le score le plus élevé pour la rapidité, tandis que l'IPL pour les douanes a obtenu le score le plus faible.
- L'indice de compétitivité globale (ICG) de l'Angola est resté constant de 2010 à 2014, avec un score moyen de 3. Selon les indicateurs de l'ICG, l'environnement macroéconomique de l'Angola obtient le meilleur score, tandis que les infrastructures de l'Angola obtiennent le plus mauvais score.

4. Conclusions

Pertinence : Selon la note conceptuelle et les termes de référence de l'Angola, l'EDIC actualisée est bien alignée sur les besoins et les priorités nationales. En effet, l'objectif principal de l'EDIC actualisée est d'intégrer le commerce dans les stratégies de diversification économique et de réduction de la pauvreté et de faciliter la réalisation des objectifs du Plan national de développement 2018-22. En particulier, l'EDIC actualisée s'aligne sur le chapitre 7 du PND 2018-22 intitulé "Politiques de développement stratégique". Au sein du chapitre 7, il y a l'"Axe stratégique 2 : Développement économique durable, diversifié et inclusif" (p.146), qui implique une politique visant à promouvoir la production, la substitution des importations et la diversification des exportations, ainsi qu'à améliorer l'environnement des affaires. Dans l'"Axe stratégique 3 : Infrastructures nécessaires au développement" (p. 156), l'accent est mis sur le transport et la logistique. Cependant, l'EDIC actualisée vise à diversifier l'économie angolaise en s'éloignant de la production pétrolière, mais le PND 2018-22 continue de souligner l'importance du pétrole, par exemple, le secteur pétrolier a un taux de croissance annuel de l'emploi de 6 % et le pétrole peut être transformé en ajoutant de la valeur le long de la chaîne de valeur.

L'EDIC actualisée est bien aligné sur les besoins du secteur privé angolais, puisqu'il identifie les besoins suivants : amélioration de l'environnement des affaires ; réglementation ; entrée et sortie des entreprises ; octroi de permis de construire ; accès à l'électricité ; enregistrement foncier ; accès au crédit. Ces besoins sont d'ailleurs pris en compte dans le PND 2018-22. Cependant, l'EDIC actualisée n'est pas alignée sur les besoins de la société civile, et il n'y a que peu ou pas de mention de leurs besoins ou de leur participation à l'EDIC actualisée.

L'EDIC actualisée est aligné sur les priorités émergentes du CIR, comme suit. Premièrement, elle indique qu'une dimension de genre sera intégrée dans la matrice d'action. Deuxièmement, elle identifie trois chaînes de valeur régionales potentielles pour l'Angola : la viande, les céréales et les pierres ornementales de poisson. Troisièmement, elle identifie les obstacles à l'accès à ces chaînes de valeur agricoles régionales et/ou mondiales.

L'Angola s'adapte aux contextes mondiaux changeants suivants. Premièrement, le modèle de croissance actuel de l'Angola est basé sur la richesse pétrolière, qui est volatile par rapport aux prix internationaux du pétrole et à la production pétrolière défaillante, et menace ainsi la stabilité macroéconomique de l'Angola. Le PND 2018-22 reconnaît la nécessité d'une croissance économique diversifiée et inclusive, et en 2018, l'Angola a adopté le Programme d'amélioration de la production, de la diversification des exportations et de la substitution des importations (PRODESI). Deuxièmement, l'Angola pourrait perdre son accès préférentiel aux marqueurs de développement s'il sort du statut de PMA en 2024. Enfin, la loi sur la croissance et les possibilités économiques en Afrique (AGOA) doit expirer en 2025. L'EDIC actualisée arrive donc à point nommé puisqu'elle doit être achevée en 2021 et qu'elle fournit des orientations en matière de planification et de politiques commerciales pour s'adapter à ces changements.

L'EDIC actualisée dispose de processus consultatifs inclusifs. Un groupe de travail technique sera formé de représentants du ministère du commerce, du ministère des finances, du ministère de l'économie et de la planification, ainsi que des ministères responsables des secteurs prioritaires (à définir, par exemple l'agriculture). Le GTT sera également constitué de partenaires de développement (Banque mondiale, PNUD, Banque africaine de développement, Union européenne, ambassade des États-Unis, ambassade de Chine), ainsi que de représentants du secteur privé. Il se réunira une fois par mois et maintiendra le dialogue avec les parties prenantes nationales et internationales. Toutefois, la société civile n'est pas incluse dans ce GTT.

Cohérence : L'EDIC actualisée est largement alignée sur la théorie du changement du CIR dans le cadre du résultat 1 "amélioration de l'environnement commercial", en particulier sur l'indicateur 1.1c "EDIC développée" et l'indicateur 2.2.b "mécanismes de dialogue gouvernement-donateur sur les questions de commerce et d'investissement". Il est prévu que l'EDIC actualisée serve d'outil analytique approprié, qui sera mené par des experts de la Banque mondiale. En termes de cohérence avec d'autres initiatives, l'EDIC actualisée arrive à point nommé car elle doit être achevée en 2021 et pourrait donc influencer l'intégration du commerce dans le prochain PND 2023-27.

Efficacité : La note conceptuelle et les termes de référence de l'EDIC actualisée indiquent que l'EDIC actualisée sera efficace dans les domaines suivants. Premièrement, l'unité prévoit de contribuer à l'amélioration des connaissances en identifiant certaines des principales contraintes au commerce, à savoir la volatilité des prix du pétrole, les tarifs élevés et les barrières non tarifaires. Deuxièmement, l'unité prévoit d'intégrer le commerce dans les stratégies nationales de diversification économique, notamment dans le prochain PND 2023-27. Troisièmement, l'EDIC actualisée formule des recommandations pour a) améliorer les accords préférentiels avec d'autres pays, b) s'attaquer aux contraintes politiques et législatives, c) revoir les programmes d'intégration multilatérale, bilatérale et régionale, et d)

fournir des recommandations sur les réformes horizontales de la politique commerciale. En effet, l'arrangement du groupe de travail technique visant à fournir des mises à jour mensuelles devrait offrir de nombreuses possibilités de partage d'informations entre les principales parties prenantes. Toutefois, si la conception de l'EDIC est efficace, on ne sait pas encore si la mise en œuvre de l'EDIC sera tout aussi efficace, étant donné que la phase de mise en œuvre n'a pas encore commencé.

Efficience : En termes d'efficacité financière, la mesure dans laquelle l'EDIC actualisée a réalisé des activités dans le cadre du budget alloué est inconnue, car il n'y a pas de documentation disponible à ce sujet. Une préoccupation à soulever est que la Banque mondiale a contribué à hauteur de 18 275 \$ de ses fonds internes au budget de l'EDIC actualisée, alors que les lignes budgétaires de l'EDIC actualisée révèlent que les frais administratifs de la Banque mondiale sont de 17 500 \$, ce qui implique que la Banque mondiale n'a contribué que 775 \$ à l'EDIC actualisée.

Impact : Bien que l'impact du CIR sur le développement durable soit inconnu, on peut reconnaître que la conception de l'EDIC actualisée a été axée sur le développement durable et la réduction de la pauvreté, notamment parce qu'elle a mis l'accent sur l'abandon des économies extractives (notamment le pétrole) au profit d'une croissance économique inclusive et durable. En ce qui concerne la contribution du CIR à l'intégration de l'Angola dans les systèmes commerciaux mondiaux et régionaux, bien qu'il soit noté que l'Angola a ratifié la ZLECAf à la fin de 2020 - alors que l'Angola recevait le soutien du CIR - la contribution du CIR à cet égard est inconnue.

Durabilité : Les UNMO/ PF affirment que les initiatives du CIR sont intégrées dans les systèmes gouvernementaux. Toutefois, les preuves y font défaut. En termes d'appropriation, le gouvernement angolais n'a pas cofinancé l'EDIC actualisée. Cependant, les ministères sont fortement impliqués dans les arrangements du groupe de travail technique, ce qui suggère un niveau d'appropriation.

Par l'intermédiaire de ce groupe de travail technique, le CIR assure la coordination avec les principaux ministères centraux (par exemple, le ministère du commerce, des finances, de l'économie et de la planification), ainsi qu'avec les partenaires (Banque mondiale, PNUD, Banque africaine de développement) et les donateurs (UE, ambassade des États-Unis, ambassade de Chine). Cependant, on ne sait pas encore si le CIR permettra d'obtenir des financements supplémentaires, ni dans quelle mesure la COVID-19 peut affecter la durabilité des résultats.

Cabo Verde

Résumé de l'étude de cas par pays (SCS)

1. Synthèse par pays

Date de début de l'aide du CIR	15 - décembre - 2011
Budget global (contribution totale du CIR)	Budget total : \$1,767,906 <u>Budget total du CIR : \$1,694,343</u> EDIC A : \$200,000 Soutien de l'ANMO (phase 1) : \$900,000 Soutien de l'ANMO (phase 2) : \$594,343 <u>Contribution du gouvernement :</u> Soutien de l'ANMO : \$73,563
Participation aux phases du CIR	Les deux Phase 1 et Phase 2
Contexte	PMA, petite île
Principaux intervenants	Gouvernement du Cabo-Verde - Ministère du tourisme, de l'industrie et de l'énergie - Direction générale de l'industrie et du commerce (DGIC)
Objectifs et résultats clés et lien avec les résultats et les produits de la théorie du changement du CIR (par exemple, catégorie 1, catégorie 2)	<u>Catégorie 1</u> Les trois projets du CIR au Cabo Verde sont de catégorie 1 et s'alignent donc sur le résultat 1. Dans le cadre du résultat 1, il existe des liens étroits avec le résultat 1 "amélioration des cadres politiques et réglementaires fondés sur des données probantes" et le résultat 2 "renforcement de la coordination institutionnelle", ainsi que des liens avec le résultat 3 "renforcement des capacités de formulation des politiques". <u>Catégorie 2</u> Il n'y a aucun projets CIR de catégorie 2 au Cabo Verde.
Projets nationaux	<u>Projets réalisés:</u> Mise à jour de l'EDIC (Phase 2, Catégorie 1) - PEMO: Ministère du tourisme, de l'industrie et de l'énergie - Date de démarrage: 24-Septembre-2012 - Date d'achèvement: 31-Août-2020 Soutien de l'ANMO (Phase 1, Catégorie 1) - PEMO: Ministère du tourisme, de l'industrie et de l'énergie - Date de démarrage: 15-Décembre-2011 - Date d'achèvement: 31- Août -2020 Soutien de l'ANMO (Phase 2, Catégorie 1) - PEMMO: Ministère du tourisme, de l'industrie et de l'énergie - Date de démarrage: 09-Mai-2016 - Date d'achèvement: 31- Août -2020 *Veuillez noter que deux projets de catégorie 2 ont un statut d'identification" mais n'ont pas été mis en œuvre. Il s'agit de facilitation des échanges, industries culturelles et cadre de qualité" et renforcement des capacités commerciales du Cap-Vert'

Projets régionaux	- N/A
-------------------	-------

2. Approches et méthodes

Date à laquelle l'étude de cas a été réalisée (de à)	15-Juin-2021 à 29-Septembre-2021
Données utilisées (par exemple, examen du portefeuille, enquête électronique, analyse économique).	Examen du portefeuille ; examen des documents ; enquête électronique ; analyse économique.
Méthodes utilisées (examen des données et des documents)	<p>Enquête électronique</p> <ul style="list-style-type: none"> - En attente <p>Documents examinés dans le cadre des projets du Cabo Verde:</p> <ul style="list-style-type: none"> - PE - TDR - Propositions de projets/ Notes conceptuelles - Rapports annuels et semestriels (y compris les rapports techniques - Rapports d'évaluation à mi-parcours et finale - Budget - Plans de travail - Cadres logiques au niveau du projet - Stratégies d'atténuation des risques - Rapports financiers <p>Création de la revue de portefeuille de Cabo Verde:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Coût total du projet (avec contribution du CIR et contribution hors du CIR) - Dates d'approbation/ Dates de signature du PE / Dates d'expiration - Principales entités chargées de la mise en œuvre
Limitations	<ul style="list-style-type: none"> - Aucune enquête électronique n'a été reçue de la part du UNMO ou du FD. - Dans certains documents, le PEMMO est confirmé comme étant le ministère du tourisme, de l'industrie et de l'énergie. Dans d'autres documents, il est confirmé qu'il s'agit du ministère du tourisme, de l'investissement et du développement entrepreneurial.

3. Contexte

- Le Cabo Verde est un petit État insulaire situé sur un archipel d'origine volcanique dans l'océan Atlantique, au large de la côte nord-ouest de l'Afrique. Il partage des frontières maritimes avec la Gambie, la Guinée-Bissau, la Mauritanie et le Sénégal. Le Cabo Verde a une population de 550 000 habitants et un PIB par habitant de 3 603 dollars (2019). L'économie du Cabo Verde repose sur le tourisme.
- L'indice de développement humain (IDH) du Cabo Verde était de 0,66 en 2019.

- Le Cabo Verde fait partie de plusieurs initiatives régionales : Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO), ZLECAf et APE de l'UE avec l'Afrique de l'Ouest.
- En moyenne, le PIB réel du Cabo Verde a augmenté de 2,3 %, ce qui est comparable à la croissance du PIB réel de l'Afrique, qui est de 2,9%.
- De 2008 à 2019, le Cabo Verde a reçu des flux d'IDE de 136 millions de dollars par an en moyenne.
- Les exportations de marchandises et de services du Cabo Verde ont totalisé 7 583 millions de dollars, les services représentant 90 % de ce total, et les marchandises 10 %.
- Les importations de marchandises et de services du Cabo Verde ont totalisé 13 105 millions de dollars, les marchandises représentant 70 % de ce total et les services 30 %.
- De 2008 à 2019, le total des décaissements au titre de l'aide au commerce s'est élevé à 866 millions de dollars. Sur ce montant, 85 % ont été consacrés aux infrastructures économiques et 15 % au renforcement des capacités productives. Aucune aide au commerce n'a été consacrée à la politique et à la réglementation commerciales.
- Selon l'indice de la Banque mondiale sur la facilité de faire des affaires (2020), le Cabo Verde était classé 137 sur 190 pays. Selon l'indicateur EODB "Le commerce transfrontalier", le Cabo Verde a obtenu un score de 64 points de pourcentage en 2015, qui est passé à 69 points de pourcentage en 2019, d'où une certaine amélioration.
- Il n'y a pas de données disponibles sur l'indice de performance logistique (IPL) global du Cabo Verde.
- L'indice de compétitivité mondiale (ICM) du Cabo Verde était de 3,5 en 2010, et est passé à 3,7 en 2017. Selon les indicateurs de l'ICM, la santé et l'enseignement primaire de Cabo Verde ont obtenu les meilleurs résultats, tandis que la taille du marché de Cabo Verde a obtenu les plus mauvais résultats.

4. Conclusions

Pertinence : Tout d'abord, il convient de noter que la graduation du Cabo Verde et la baisse de l'aide au développement ont fait prendre conscience au gouvernement de l'importance du commerce en tant que stimulant de la production, de la consommation et des revenus.

Les 4 piliers des priorités nationales du Cabo Verde en 2012 étaient : 1) développer le tourisme, 2) la pêche à valeur ajoutée, 3) renforcer les infrastructures portuaires, et 4) exporter les services financiers et de télécommunication TIC. Dans le plus récent Plan national de développement durable (PEDS) 2018-2022, les 3 piliers sont : 1) Économie - un nouveau modèle de croissance économique ; 2) Social- capital humain qualité de vie, lutte contre les inégalités, 3) Souveraineté- un nouveau modèle d'État. Il existe des preuves documentées que les cadres logiques et les objectifs des projets du CIR au Cabo Verde sont bien alignés sur ces besoins et priorités nationaux. Cependant, alors qu'il existe des liens clairs entre l'EDIC actualisée (2013) et le Plan national de développement durable (PEDS) 2018-2022, tels que l'accent mis sur les ressources halieutiques et la promotion des exportations, la base de données des résultats du CIR indique que la contribution du CIR au PND est inconnue. Étant donné que le ministère du Tourisme, de l'Industrie et de l'Énergie n'est pas reconnu dans le PEDS 2018-22, il est probable que l'EDIC actualisée n'a pas eu d'influence directe sur le PEDS.

L'EDIC actualisée du Cabo Verde met en évidence les défis du secteur privé, qui sont le faible accès au financement, le coût élevé et la faible qualité des intrants, le manque de dimensions du marché et le mauvais environnement commercial. L'EDIC actualisée MA aborde ces défis

par des interventions ciblées, par exemple, une activité du cadre logique de la phase 2 de l'appui ANMO est que "le secteur privé participe activement à la formulation des priorités commerciales dans le cadre du Document stratégique de croissance et de réduction de la pauvreté III (2012-2016)". Alors que ce document stratégique a été créé il y a près de 10 ans, l'UNMO a fourni une déclaration écrite selon laquelle ce document a évolué vers le NDEP avec l'entrée du nouveau gouvernement. Par rapport au secteur privé, les besoins de la société civile sont peu pris en compte. Par exemple, la MA de l'EDIC actualisée reconnaît la société civile comme un groupe responsable de la mise en œuvre des actions, plutôt que comme un groupe qui mérite ses propres activités de la MA.

Certains éléments montrent que le Cabo Verde s'adapte aux nouvelles priorités du CIR, telles que le genre. Il existe deux ONG dirigées par des femmes (OMCV et MORABI), qui sont représentées au Comité directeur national du Cabo Verde. En outre, la base de données des résultats du CIR montre que les données relatives à la formation ont été ventilées par sexe. Bien qu'il soit fait mention d'autres priorités émergentes du CIR, telles que l'intégration régionale dans la CEDEAO, le rôle du CIR dans ce domaine n'est pas clairement défini.

Le Cabo Verde a prouvé sa capacité d'adaptation dans des contextes mondiaux changeants. La capacité du Cabo Verde à poursuivre la mise en œuvre de la matrice d'action avec de bons progrès malgré deux défis majeurs en est la preuve : 1) le Cabo Verde a été confronté aux effets néfastes de la crise économique et financière mondiale de 2008-09, en particulier dans la zone euro, qui est son principal partenaire économique, et 2) l'interruption de la participation continue du Cabo Verde au CIR en raison de son retrait de la liste des PMA lui a fait perdre son élan.

L'EDIC du Cabo Verde a connu un certain succès dans la mise en œuvre de nouvelles politiques. Par exemple, dans le cadre de l'EDIC (2009), un document de stratégie commerciale a été élaboré avec le soutien de la CNUCED, ce qui a conduit à l'approbation d'un nouveau code maritime en 2010. En outre, l'EDIC (2009) a débouché sur des programmes de formation au renforcement des capacités dont a bénéficié le personnel de l'administration publique dans les domaines de l'administration douanière, de la réglementation économique, des SPS et des ADPIC, des systèmes de qualité.

La DTISU a été rédigée par l'Unité nationale de mise en œuvre du ministère du Tourisme, de l'Industrie et de l'Énergie (MTIE). En outre, l'EDIC actualisée a été consultée par le PNUD, le Centre de stratégie politique (CPE), la Direction nationale de la planification, l'Unité de coordination de la réforme de l'État et l'Institut de l'Afrique de l'Ouest (IAO). En outre, le secteur privé et la société civile ont pris part au processus de préparation et de validation de l'EDIC actualisée et ont participé activement à la définition des priorités à moyen et long terme.

Cohérence : Il y a une forte cohérence avec la théorie du changement du CIR, qui se trouve notamment dans le cadre logique de la phase 2 du projet d'appui aux ANMO, avec des indicateurs directs sur le nombre de programmes qui intègrent le commerce, établissent des mécanismes de coordination et actualisent les politiques. Le CIR semble avoir évité les doubles emplois avec d'autres programmes, ce qui pourrait être attribué au fait que le coordinateur de l'UNMO était également le conseiller stratégique de la Direction générale de l'industrie et du commerce (DGIC), ce qui a facilité la bonne coordination entre la DGIC et la principale entité de mise en œuvre du CIR, le ministère du Tourisme, de l'Industrie et de l'Énergie.

Efficacité : En ce qui concerne l'efficacité de la MA de l'EDIC, sur les 25 actions de la MA de l'EDIC (2009), 56% sont en cours de mise en œuvre, tandis que 44% n'ont pas progressé. Il y a moins de preuves pour montrer le degré de mise en œuvre de l'EDIC (2013). Cependant,

étant donné que les projets du CIR du Cabo Verde ont été achevés, on aurait pu s'attendre à davantage de preuves sur l'avancement de la mise en œuvre. En ce qui concerne l'intégration du commerce, l'UNMO a déclaré que l'EDIC a influencé directement le document du plan national de développement durable (PEDS 2018-22).

En ce qui concerne la contribution du CIR à la réforme des politiques, il existe des documents écrits indiquant que le CIR a contribué à la révision de la loi sur l'industrie et le commerce du Cabo Verde en 2018. En outre, il apparaît que le CIR a contribué à la participation du Cabo Verde au commerce international pour a, comme suit. Premièrement, l'UIN a apporté son soutien à la Direction nationale de l'énergie, de l'industrie et du commerce dans la mise en œuvre de l'accord de facilitation du commerce de l'OMC. Deuxièmement, le coordinateur de l'UNMO a participé au Forum international des comités nationaux de facilitation des échanges à Genève du 23 au 27 janvier 2017. Troisièmement, une étude d'impact sur l'APE avec l'Union européenne a été réalisée, à la suite des recommandations de l'EDIC (2009).

En termes d'intégration régionale, les recommandations de l'EDIC (2009) MA ont été efficaces, puisqu'une unité spécialisée pour la Communauté économique des États d'Afrique de l'Ouest (CEDEAO) a été créée dans le cadre de l'effort global visant à créer une stratégie commerciale nationale. En revanche, on constate que la contribution du CIR aux objectifs régionaux de la CEDEAO est peu mentionnée.

En 2017, l'UNMO a participé à de multiples formations, notamment Formation sur l'analyse des politiques commerciales organisée par l'UNECA ; Participation à la Conférence ministérielle de l'ONUDI pour les PMA à Vienne ; et Participation à la réunion Faire les affaires de la Banque mondiale. En outre, le secteur privé a participé à une série de formations en 2017, notamment, Formation sur les techniques de récolte et post-récolte et les bonnes pratiques agricoles pour les MPME avec 32 participants, dont 8 femmes ; Formation sur les bonnes pratiques de production de fromage avec 14 participants, tous des femmes ; et Certification sur les produits agroalimentaires " GROGUE ", avec 22 participants, dont 8 femmes. Il existe un plan de formation annuel, qui montre que ces formations ont été planifiées en consultation avec les partenaires.

De bons systèmes de suivi et d'évaluation sont en place, comme en témoigne la fréquence des évaluations à mi-parcours, des rapports annuels et des rapports financiers. Un cadre de suivi et d'évaluation a été créé en 2014. Cependant, il n'est pas clair pourquoi deux projets de catégorie 2 ont été identifiés, mais n'ont pas été mis en œuvre. Cela pourrait être dû à la graduation des PMA.

En ce qui concerne les systèmes opérationnels du CIR, le CDN était auparavant composé principalement de membres du gouvernement. Toutefois, après l'examen du CDN en 2015, celui-ci a accepté de renforcer la représentation du secteur privé, de la société civile et des donateurs. Le CND a alors été remplacé par le Conseil national du commerce (CNC), dont l'objectif principal est l'élaboration, la négociation, la mise en œuvre et la supervision de la politique commerciale. Il est également chargé de piloter le CIR. Le CND sera repris par le futur comité de l'aide pour le commerce (APC). C'est un exemple fort d'appropriation.

Efficacité : Il y a eu un bon niveau d'efficacité, car tous les projets et activités ont été réalisés dans les limites du budget, avec un solde restant de 5 651 \$, qui a été remboursé au Gestionnaire de fonds d'affectation spéciale pour le CIR.

Pour le projet ANMO Support, il y a eu plusieurs extensions sans frais, approuvées en décembre 2014, juin 2015, novembre 2015, janvier 2018, janvier 2019, juin 2019 et juin 2020. Ces NCE ont été causés par une longue transition gouvernementale.

Durabilité : Si l'on considère l'intégration des initiatives du CIR dans les structures gouvernementales et l'appropriation des initiatives du CIR, des progrès ont été réalisés. Notamment parce que le CDN a évolué pour devenir le comité d'aide pour le commerce (APC). En outre, le Conseil national du commerce a été créé pour servir de mécanisme de coordination public-privé. En outre, l'UNMO a été étendu pour couvrir les activités au-delà du CIR, ce qui est un signe prometteur. Cependant, on ne sait toujours pas qui financera ces structures lorsque le financement du CIR prendra fin. En ce qui concerne les

Tous les projets du CIR au Cabo Verde ont été achevés en août 2020. Un rapport final devait être produit en décembre 2020, mais il a été annulé. Par conséquent, il n'y a pas de confirmation écrite quant à savoir si la COVID-19 a affecté la durabilité des résultats obtenus. Étant donné qu'il n'y a pas eu de projets de catégorie 2, on peut en déduire que la COVID-19 est moins susceptible d'avoir un effet significatif sur les résultats obtenus.

Impact : Alors qu'il y a effectivement eu des formations de type Catégorie 2 (voir comme mentionné ci-dessus dans la section Efficacité), il existe peu de preuves que le CIR a contribué au développement durable au Cabo Verde.

En ce qui concerne la contribution du CIR à l'intégration des PMA dans les systèmes commerciaux mondiaux/régionaux, le CIR a soutenu la création d'une unité spécialisée pour la CEDEAO. Il existe une confirmation écrite que le Cabo Verde a été un fervent adepte du processus du CIR, ayant réussi son adhésion à l'OMC. Toutefois, il convient de noter que le CIR a fait état de "progrès réalisés" par rapport à certaines des activités d'intégration régionale du cadre logique, sans indiquer explicitement le type de progrès réalisés, ce qui explique que les preuves dans ce domaine soient faibles.

République Centrafricaine

Résumé de l'étude de cas par pays

1. Résumé du pays

Date de début du soutien du CIR	26 mai 2010
Budget total	\$3,020,313
Participation aux phases du CIR	Phase 1 et Phase 2
Contexte	PMA; enclavé; PFTC
Parties prenantes clés	Ministère du commerce et de l'industrie
Principaux objectifs et résultats et lien avec les résultats et les extraits de la théorie du changement du CIR (p. ex., catégorie 1, catégorie 2)	<p><u>Catégorie 1</u> Il existe deux (2) projets de la catégorie 1 en République centrafricaine qui s'alignent donc sur le résultat 1 du cadre logique du CIR. Dans le cadre du résultat 1, un (1) projet a des liens étroits avec les extraits 1 « des cadres politiques et réglementaires améliorés fondés sur des données probantes pour le commerce et l'investissement » et deux (2) projets ont des liens étroits avec les résultats 2 « une coordination institutionnelle renforcée pour le développement du commerce et l'investissement ».</p> <p><u>Catégorie 2</u> Il existe un (1) projet de la catégorie 2 en République centrafricaine qui s'aligne donc sur le résultat 2 du cadre logique du CIR. Plus précisément, ce projet a des liens étroits avec les produits 1 « Meilleure participation des pays du CIR aux chaînes de valeur stratégiques pour une connectivité accrue aux marchés » et le résultat 2 « Amélioration des technologies utilisées dans la production et les services dans certaines chaînes de valeur ».</p>
Projets nationaux	<p><u>Projets terminés</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Appui à la mise en oeuvre de projets du CIR (Ph1) <p><u>Projet en cours</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Appui à la mise en oeuvre de projets du CIR (Ph2) Renforcement des capacités productives et commerciales du sésame, du maïs et de l'huile de palme
Projets régionaux	<ul style="list-style-type: none"> La graduation des PMA et l'OMC : Aider les PMA à faire face aux répercussions liées au commerce de la graduation du statut de PMA

2. Approche et méthodes

Date à laquelle l'étude de cas a été réalisée (de-à)	15 juin 2021 au 16 août 2021
Données utilisées (p. ex., examen de portefeuille, enquête électronique, analyse économique).	Examen du portefeuille; Examen des documents; Analyse économique; Résultats de l'enquête électronique (UNMO)
Méthodes utilisées (examen des données et des documents)	<p>Documents examinés dans le domaine des 3 projets du CIR de la RCA :</p> <ul style="list-style-type: none"> Protocoles d'entente (et modifications du protocole d'entente) Termes de référence Propositions de projets/ Notes conceptuelles Rapports annuels et semestriels (y compris les rapports techniques)

	<ul style="list-style-type: none"> • Rapports d'évaluation à mi-parcours et finaux • Budgets (et révisions budgétaires) • Plans de travail • Stratégies d'atténuation des risques • Rapports financiers <p>RCA Examen du portefeuille:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coûts totaux des projets (avec contribution du CIR et contribution non du CIR) • Dates d'approbation / Dates de signature du protocole d'entente / Dates d'expiration • Niveaux de projet (1 ou 2) • Phase de projet (1 ou 2) • Principales entités d'exécution • Notation des projets par rapport aux critères du CAD de l'OCDE
<p>Limitations</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Manque de données claires dans la base de données sur les résultats communiquée par le ES du CIR. <ul style="list-style-type: none"> ○ Le double comptage et le comptage des entrées même s'il existe une incertitude ou s'ils sont cités dans une « ancienne base de données » mais non identifiés (par exemple, sous l'indicateur 2.3a); ○ Les activités/outils inclus ne sont pas nécessairement conformes aux définitions d'indicateurs/données figurant dans le cadre logique du programme du CIR (par exemple, la formation des femmes et des jeunes à la création d'entreprises et le plan d'entreprise figurent dans l'indicateur 1.3a relatif à la formation des agents publics). • Absence de réponse à l'enquête électronique de la part du facilitateur donateur. • Results of final evaluation for NIA Support (Ph2) not yet available – Evaluation in process.

3. Contexte

- La République centrafricaine est un pays enclavé parmi les plus pauvres et les plus fragiles du monde malgré sa richesse en ressources agricoles et minérales. Au cours de la dernière décennie, la persistance de l'insécurité a globalement entravé les performances économiques du pays et empêché la mise en œuvre de certains projets du CIR à l'échelle nationale. En 2021, le président sortant Faustin-Archange Touadéra a été réélu président de la République centrafricaine après un cycle électoral mouvementé.
- Au cours de la période 2008-2019, le PIB réel de la RCA a augmenté de 0,59 % par an en moyenne, ce qui est inférieur à la moyenne régionale de 2,9 % en Afrique. La faible moyenne annuelle est le résultat d'une baisse de 36,39% en 2013 liée à des conflits internes. Le PIB réel du pays en dollars constants de 2010 est passé de 1886 millions de dollars en 2008 à environ 1823 millions de dollars en 2019. En 2019, la RCA représentait 0,07 % du PIB de l'Afrique. La RCA reste un pays à faible développement, se classant actuellement au 188e rang sur 189 de l'Indice de développement humain (IDH) des Nations Unies, son score idH passant de 0,365 en 2010 à 0,397 en 2019.

- Le commerce international n'a pas joué un rôle clé dans l'économie de la RCA, représentant 40,9 % du PIB depuis 2008. Le commerce des marchandises domine toujours la structure commerciale du pays. Les exportations de marchandises ont totalisé 147 millions de dollars en 2019, en baisse de 1,69 % par rapport à 2008 (ou une moyenne annuelle de 2,85 % en 2008-2019). Bien que les exportations de services continuent de représenter une plus faible proportion des exportations du pays, elles ont remarquablement augmenté de 284 % ou 16,1 % par an entre 2008 et 2018, pour atteindre 53 millions de dollars en 2018. Dans l'ensemble, la RCA a représenté respectivement 0,04 % et 0,04 % du commerce total de marchandises et de services en Afrique au cours de la période 2008-2018.
- Les entrées d'investissements directs étrangers (IDE) de la RCA ont suivi une tendance à la hausse depuis une baisse importante entre 2008 et 2013. Malgré une tendance positive au cours des dernières années, les entrées d'IDE restent faibles, s'élevant à 25,5 millions de dollars en 2019, contre 18 millions de dollars l'année précédente. Dans l'ensemble, la part de la RCA dans les entrées totales d'IDE en Afrique s'est établie à 0,06 % au cours de la période 2008-2019.
- En 2019, les décaissements de l'APC ont représenté 2,5% du PIB du pays, soit 1,75% en moyenne sur la période 2008-2019. Avec une moyenne annuelle de 38 millions de dollars sur la période 2008-2019, les décaissements de l'APC ont généralement suivi une tendance à la baisse depuis qu'ils ont atteint un sommet de 93,2 millions de dollars en 2011. Cependant, une augmentation de l'APC a été observée en 2018 et 2019 avec des décaissements s'élevant respectivement à 71,5 millions de dollars et 57,6 millions de dollars. Au cours de la période 2008-2019, les décaissements de l'APC à la RCA ont représenté 0,3 % des décaissements régionaux de l'Afrique en matière de l'APC. Dans l'ensemble, les flux d'aides financières vers la RCA ont principalement ciblé les aides aux infrastructures économiques (74,1 % du total des décaissements de l'aide au titre de l'aide au développement sur la durée de l'aide au développement de la durée de vie sur la durée de l'aide au développement de la rca) ainsi que le renforcement des capacités de production (21,2 %).
- Des données récentes montrent qu'au cours de la période 2015-2019, la RCA n'a fait aucun progrès en termes de réduction du temps et des coûts associés à la logistique de l'exportation et de l'importation de marchandises. Cependant, le score global de facilité de faire des affaires a légèrement augmenté, passant de 32 à 36. De plus, la RCA a régressé en termes de performance logistique globale. Bien qu'il ait régressé sur les 6 indicateurs, la détérioration la plus notable est à observer dans le domaine de la rapidité des expéditions arrivant à destination dans les délais de livraison prévus, du suivi et du traçage des envois et de la compétence et de la qualité des services logistiques.

4. Conclusions

- **Pertinence:** Dans l'ensemble, le programme du CIR et les projets dans les pays sont alignés sur les besoins et les priorités nationales de la RCA, plusieurs projets ayant des liens étroits avec les objectifs identifiés dans le Document de stratégie pour la réduction de la pauvreté (DSRP) de la République centrafricaine. En outre, le projet de la catégorie 2 en cours cible les chaînes de valeur identifiées dans la Stratégie pour la transformation de l'agriculture centrafricaine (2020-2025). Les activités du CIR sont également bien alignées sur les besoins du secteur privé et de la société civile. À cet égard, le projet de la catégorie 2 en cours cible les petites unités de production, les associations de producteurs et les négociants. La mise en œuvre du projet implique des organisations d'agriculteurs et des groupes du secteur privé. En outre, le comité directeur national du CIR, chargé notamment de l'élaboration des stratégies sectorielles et du suivi du processus du CIR, présidé par le ministre du Commerce et

de l'Industrie, est composé de représentants des services publics, du secteur privé, de la société civile et des partenaires au développement. Enfin, le CIR en RCA a également été en mesure de s'adapter à l'évolution du contexte de développement du pays et de maintenir sa pertinence par rapport aux priorités mondiales émergentes du CIR et à l'évolution du contexte, y compris dans les domaines de la participation des femmes et des PME.

- **Cohérence:** Les projets nationaux du CIR en RCA sont globalement alignés sur la table des matières du programme (tous les extraits du résultat 1 et deux des trois extraits du résultat 2). Cependant, il convient de noter qu'un projet de la catégorie 1 a des liens avec le résultat 2 et qu'un projet de la catégorie 2 a des liens avec le résultat 1. Des complémentarités avec d'autres interventions de développement dans les pays ont été recherchées, notamment par le biais de plusieurs documents de stratégie visant à coordonner l'appui à l'aide au développement. Par exemple, l'Appui à la mise en oeuvre de projets du CIR Ph2 met actuellement en oeuvre les priorités liées au commerce identifiées dans le RCPCA qui a été développé par le gouvernement avec le soutien et le soutien de l'Union européenne, des Nations Unies et de la Banque mondiale. Cependant, les interventions du CIR en RCA se sont limitées au renforcement des capacités institutionnelles (par le biais du soutien Ph1 et Ph2 de l'Appui à la mise en oeuvre de projets du CIR) et au soutien du côté de l'offre (par le biais du projet de la catégorie 2), et l'EDIC développé en 2007 dans le cadre du FI n'a pas encore été mis à jour. Le manque de soutien analytique en RCA est attribuable à la fragilité du contexte national qui a limité les interventions du CIR dans les pays.
- **Effectivité:** Malgré le statut PFTC de la RCA, les projets de la catégorie 1 du CIR ont été globalement efficaces pour atteindre leurs objectifs. Plus précisément, le CIR a aidé le pays à intégrer ses échanges. En effet, le commerce est désormais intégré dans la dernière stratégie nationale de développement et de réduction de la pauvreté et dans les stratégies sectorielles. En outre, les initiatives du CIR sont très bien intégrées dans les systèmes gouvernementaux. C'est la preuve que l'UNMO répond aux cinq critères établis par le cadre logique du programme. Il est physiquement logé dans un ministère gouvernemental, les fonctionnaires du gouvernement font partie de l'Appui à la mise en oeuvre de projets du CIR est officiellement dans l'organigramme du ministère, elle a un rôle dans la coordination de l'assistance technique et son équipe facilite la coordination des organismes intersectoriels liés au commerce. Les interventions de la catégorie 1 ont également contribué à la réforme des politiques et au renforcement des cadres réglementaires, ainsi qu'à la participation de la RCA aux accords commerciaux internationaux. À ce titre, la RCA a reçu un appui pour la ratification et la mise en oeuvre de l'AFE de l'OMC, l'adoption de plusieurs lois alignées sur les règles de l'OMC et la ratification de la ZLECAf. Enfin, plus de 300 fonctionnaires et acteurs du secteur privé ont participé à des formations liées au commerce et un certain nombre d'outils de diffusion de l'information et de sensibilisation ont été déployés. En ce qui concerne l'efficacité de la catégorie 2, le projet "maïs au sésame et huile de palme" a été signé en septembre 2020, la plupart des activités prévues n'ont pas encore été réalisées et il est donc trop tôt pour évaluer la contribution aux résultats dans différentes chaînes de valeur. En outre, la contribution du CIR à l'adoption de nouvelles technologies, bien que limitée pour le moment, est prévisible. Une réunion préparatoire a eu lieu en prévision de l'achat de petits équipements et de matériel de laboratoire pour l'Institut centrafricain de recherche agricole (ICRA) et l'Office de réglementation de la commercialisation et de l'emballage des produits agricoles (ORCCPA). Les résultats du résultat 2 de la TDC du CIR peuvent également être trouvés dans le cadre des interventions de la catégorie 1. Par exemple, dans le cadre du soutien de l'Appui à la mise en oeuvre de projet du CIR, les acteurs du secteur privé et de la société civile ont reçu une formation sur la création d'entreprises,

la planification des activités, les normes ISO, les techniques d'emballage et les PME ont été soutenues pour participer à des foires commerciales.

- **Efficacité:** Les interventions de la catégorie 1 en RCA se caractérisent par des taux de dépenses élevés pour de faibles niveaux d'achèvement et des retards globaux dans l'exécution des activités prévues, en partie pour des raisons contextuelles (détérioration de la situation sécuritaire dans le pays). En ce qui concerne les projets de la catégorie 2, il est encore tôt pour évaluer leur efficacité. En outre, le Covid-19 a perturbé les activités du CIR en RCA, entraînant de légers retards dans la livraison de certaines dépenses prévues et affectant les foires commerciales et les campagnes de communication.
- **Durabilité:** Les initiatives du CIR sont bien intégrées dans les priorités gouvernementales en RCA, principalement grâce à l'intégration de l'UNMO dans les systèmes gouvernementaux (voir les cinq critères dans « Effectivité »). En outre, il existe des preuves de la forte appropriation des activités du CIR par le gouvernement, qui est la principale entité chargée de la mise en œuvre des trois projets nationaux, malgré le statut du PFTC du pays. Compte tenu de la contribution du CIR à la mobilisation de fonds, malgré de nombreuses actions à cet égard, un seul projet du CIR a été cofinancé par des partenaires au développement et le secteur privé. La contribution financière et en nature du gouvernement aux deux projets en cours et l'existence de mécanismes de coordination avec les donateurs et le secteur privé ont une incidence positive sur la durabilité des initiatives du CIR en RCA.
- **Impact:** Dans l'ensemble, les interventions du CIR en RCA ont contribué au développement durable (et inclusif), par le biais d'activités visant à autonomiser les femmes et les jeunes et à soutenir les associations professionnelles et les petites entreprises. Le CIR a également contribué à l'intégration de la RCA dans les systèmes commerciaux mondiaux et régionaux, par exemple en soutenant la ratification de l'AFE de l'OMC et de la ZLECAf. En conséquence, la RCA a ratifié l'AFE de l'OMC le 11 janvier 2018 et a maintenant mis en œuvre 26,9% de ses engagements. S'agissant de la ZLECAf, la RCA a déposé ses instruments de ratification le 22 septembre 2020. Toutefois, les initiatives du CIR n'ont pas encore entraîné d'augmentation des exportations, de la production ou du chiffre d'affaires.

Djibouti

Résumé de l'étude de cas par pays

1. Synthèse par pays

Date de début de l'aide du CIR	30 septembre 2011
Budget global	\$5,631,049
Participation aux phases du CIR	La phase 1 et la phase 2
Contexte	PMA, FCAS (jusqu'en 2019)
Principaux intervenants	Ministère du Commerce et de l'Industrie ; Office National du Tourisme ; UNOPS ; CNUCED
Objectifs et résultats clés et lien avec les résultats et les produits de la théorie du changement du CIR (par exemple, catégorie 1, catégorie 2)	<p><u>Soutien aux ANMO</u></p> <p>Objectif: Permettre à l'UNMO et au CNS de gérer efficacement le processus du CIR et faciliter l'intégration du commerce dans les stratégies nationales de développement du pays. Il vise à fournir une assistance technique efficace pour coordonner la participation de Djibouti au CIR. Il soutiendra également l'établissement d'un partenariat fructueux à long terme entre l'UNMO et les partenaires de développement du CIR.</p> <p>Résultats escomptés : Les résultats attendus sont : (1) le commerce est une composante essentielle de la stratégie globale de développement, y compris la INDS et/ou d'autres documents stratégiques de la République de Djibouti ; et (2) le personnel des institutions bénéficiaires sera formé aux subtilités du système commercial multilatéral, aux techniques de négociation commerciale, à la formulation et à la gestion de projets et à d'autres questions thématiques liées au commerce.</p> <p>Produits de catégorie 1 : Aider à la formulation de projets de catégorie 2 et suivre et évaluer leur mise en œuvre [liens avec le produit 1.3c] ; Organiser des réunions régulières pour établir un dialogue permanent entre les partenaires de Djibouti (partenariat public/privé/société civile) et entre les donateurs et le gouvernement afin de mobiliser des fonds pour l'Aide pour le Commerce [liens avec le produit 1. 2b] ; Participer aux comités, commissions ou groupes de travail qui développent les stratégies sectorielles des partenaires afin de faciliter l'inclusion du commerce dans tous les plans de développement nationaux [liens avec le produit 1.1a] ; Collaborer avec les bénéficiaires du CIR, le CND, le SE, le facilitateur des donateurs et les organisations internationales impliquées dans le CIR pour assurer la coordination entre ces acteurs à toutes les étapes du processus [liens avec le produit 1.2c].</p> <p>Soutien au développement durable</p> <p>Objectif : Soutenir la République de Djibouti dans son intégration progressive au système commercial multilatéral.</p> <p>Résultats attendus : (1) la disponibilité d'un programme commercial qui soutient une croissance durable pour les pauvres ; et (2) le renforcement de la présence du pays sur les marchés internationaux.</p> <p>Produits de catégorie 1 : Mettre à jour la stratégie nationale de développement du commerce (NTS2) [liens vers le produit 1.1.a] ; préparer et participer aux réunions régionales et internationales liées au commerce [liens vers le produit 1.1.b] ; soutenir les réunions du haut conseil national pour le dialogue public-privé et les réunions du sous-comité chargé des questions liées au commerce. [liens vers le produit 1.2.c] ; mettre en œuvre le plan de communication. [liens vers le résultat 1.3.c] ; organiser des sessions de formation en partenariat avec la Chambre de Commerce de Djibouti et/ou les associations professionnelles au</p>

	<p>profit des acteurs du secteur privé en fonction des besoins identifiés dans le plan de travail. <i>[liens vers le produit 1.3.b]</i> ; organiser des réunions de sensibilisation sur les thèmes "genre et commerce" et "environnement et commerce". <i>[liens vers le produit 2.1.b]</i>.</p> <p><u>Développement d'une stratégie nationale en matière de commerce et d'e-commerce</u></p> <p>Objectif : Soutien à l'élaboration de deux stratégies sectorielles : une stratégie nationale pour le développement du commerce et une stratégie nationale pour le développement du commerce électronique, afin de contribuer au mieux à la lutte contre la pauvreté.</p> <p>Produits de catégorie 1 : <i>[Liens vers 1.1.a]</i></p> <p><u>Développement et promotion du tourisme</u></p> <p>Objectif : Contribuer à la création de revenus et d'emplois dans le secteur du tourisme à Djibouti afin de réduire la pauvreté.</p> <p>Résultats attendus : Les capacités institutionnelles et humaines de l'Office National du Tourisme, de la Direction du Tourisme et de l'École Hôtelière d'Arta sont renforcées ; l'offre de produits/services touristiques djiboutiens est améliorée et diversifiée ; la promotion commerciale et le marketing des destinations djiboutiennes sont réalisés aux niveaux national, régional et international.</p> <p>Produits des catégories 1 et 2 : Soutenir le gouvernement dans la conclusion d'accords de services aériens avec d'autres pays qui incluent des clauses libérales telles que la cinquième liberté, la libre capacité et la libre détermination, afin d'encourager la détermination, afin d'encourager le trafic de passagers dans la région <i>[Liens vers 1.1. b]</i> ; renforcer les équipes de l'ONTD et de la Direction de l'Artisanat et du Tourisme du Ministère dans les domaines suivants : élaboration, mise en œuvre et suivi des stratégies et actions de développement du tourisme <i>[Liens vers 2.1.a]</i> ; formation aux métiers du tourisme <i>[Liens vers 2.1.a]</i> ; participation aux salons mondiaux du tourisme à Paris, Dubaï, Berlin, Tokyo <i>[Liens vers 2.1.e]</i>.</p> <p><u>Amélioration de l'économie informelle</u></p> <p>Objectif : Ce projet vise à contribuer à l'amélioration de l'environnement des affaires par l'intégration de l'économie informelle dans le tissu économique formel et le développement de l'esprit d'entreprise afin de permettre une croissance inclusive et génératrice de revenus.</p> <p>Résultats attendus : (1) la gouvernance du secteur privé pour une meilleure prise de décision est renforcée ; (2) la formalisation et le contrôle des unités informelles sont encouragés ; et (3) la qualité de la production et de la commercialisation est développée.</p> <p>Produits des catégories 1 et 2 : Élaborer un plan directeur sur la formalisation et l'artisanat <i>[Liens vers 1.1.a]</i> ; revoir et améliorer 10 textes juridiques prioritaires et établir un texte juridique et une carte de licence pour l'exercice de l'artisanat, du commerce et des services <i>[Liens vers 1.1.d]</i> ; renforcer la Direction de l'artisanat, la Direction de la formalisation et l'UMO en matériel informatique plus CASAF <i>[Liens vers 2.1.a]</i> ; organiser une table ronde pour la mobilisation des partenaires autour du développement de l'artisanat et du développement des PME <i>[Liens vers 2.1.d]</i>.</p>
Projets nationaux	<p><u>Projets réalisés</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Mise à jour de l'EDIC

	<ul style="list-style-type: none"> • Soutien aux ANMO • Soutien aux ANMO par le biais du CCI • Soutien au développement durable • Développement et promotion du tourisme <p><u>Projets en cours d'exécution</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Élaboration d'une stratégie nationale de commerce et de commerce électronique • Améliorer l'environnement des entreprises et développer l'esprit d'entreprise
Projets régionaux	N/A

2. Approches et méthodes

Date à laquelle l'étude de cas a été réalisée (du- au)	Du 15 juin 2021 au 16 août 2021
Données utilisées (par exemple, examen du portefeuille, enquête électronique, analyse économique).	Examen du portefeuille ; examen des documents ; analyse économique
Méthodes utilisées (examen des données et des documents)	<p>Enquête électronique (réponses de l'UNMO et du FD) Documents examinés à travers les 7 projets de Djibouti :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Protocoles d'entente (et amendements des Protocoles d'entente) • TDR • Propositions de projet/ Notes conceptuelles • Rapports annuels et semestriels (y compris les rapports techniques) • Rapports d'évaluation à mi-parcours et finaux • Budgets (et révisions budgétaires) • Plans de travail • Cadres logiques des projet • Stratégies d'atténuation des risques • Rapports financiers. <p>Examen du portefeuille de Djibouti :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coût total du projet (avec contribution du CIR et contribution hors CIR) • Dates d'approbation/ Dates de signature du PE / Dates d'expiration • Projets catégories 1 ou 2 • Phase du projet (1 ou 2) • Principales entités de mise en œuvre • Notation du projet par rapport aux critères du CAD de l'OCDE
Limitations	<ul style="list-style-type: none"> • Faible taux de réponse à l'enquête électronique • Certains rapports d'évaluation sont manquants (par exemple, pour le projet de soutien à la durabilité). • Souvent, les évaluateurs externes n'utilisent pas le système de notation 1-4 par rapport aux critères du CAD de l'OCDE, mais utilisent un système de notation indépendant. Cela signifie que la notation externe et interne du projet ne peut pas être comparée.

	<ul style="list-style-type: none">• Souvent, la contribution hors CIR n'est pas enregistrée de manière visible (par exemple, les fonds de contrepartie du gouvernement, les fonds d'investissement)
--	---

3. Contexte

- Djibouti, l'un des plus petits pays d'Afrique, est en transition pour devenir l'une des économies les plus dynamiques du continent. En raison de la petite taille de son économie, le Djibouti peut difficilement diversifier sa production et est d'autant plus dépendant des importations, ce qui le rend plus vulnérable aux fluctuations de l'économie. Son avantage réside toutefois dans sa position géographique stratégique, à l'entrée sud de la mer Rouge, à proximité des voies maritimes les plus fréquentées du monde, et au carrefour de l'Asie et de l'Europe. Son économie repose sur un complexe portuaire qui compte parmi les plus modernes au monde.
- Alors que la structure commerciale de Djibouti est dominée par le commerce des marchandises, le commerce des services est en pleine ascension. Entre les premières années du CIR et ces dernières années, le commerce total des services du pays a affiché une croissance robuste, tirée par la croissance des exportations et des importations.
- Djibouti n'a pas été confronté à une épidémie de COVID-19 aussi grave que certains pays. Dans l'ensemble, son économie a souffert de l'affaiblissement de la demande mondiale dû à la pandémie, ce qui a entraîné un fort ralentissement de l'activité de réexportation à partir du terminal de Doraleh - la principale source de croissance de Djibouti. La croissance du PIB réel a ralenti à 1,4 % en 2020, contre 7,8 % en 2019. Une baisse des investissements directs étrangers (IDE) et des recettes portuaires a affaibli la balance des comptes courants, qui affiche un déficit de 9,2 % du PIB en 2020, contre un excédent de 13 % du PIB un an plus tôt.
- Les décaissements au titre de l'aide pour le commerce (APC) au Djibouti sont généralement orientés à la hausse depuis 2008. En 2019, les décaissements d'APC représentaient 3,0 % du PIB du pays, soit 2,1 % en moyenne sur la période 2008-2019. D'une moyenne annuelle de 37,9 millions de dollars sur la période 2008-2018, les décaissements de l'APC ont plus que doublé, atteignant 99,8 millions de dollars en 2019. Sur la période 2008-2019, les décaissements de l'APC au Djibouti ont représenté 0,34 % des décaissements régionaux de l'APC en Afrique. Le CIR a aidé le Djibouti depuis 2011, son soutien cumulé par le biais de projets nationaux s'élevant à environ 4,6 millions de dollars et représentant 1,0 % du total des décaissements de l'APC depuis 2011. L'investissement du CIR s'est concentré sur le soutien analytique, le renforcement des dispositions nationales de mise en œuvre et le soutien au secteur du tourisme.
- Djibouti n'a pas fait de progrès en matière de réduction du temps et du coût des échanges commerciaux. Toutefois, la facilité globale de faire des affaires s'est améliorée, passant de 46 (2014) à 60 (2019). L'indice de performance logistique de Djibouti s'est amélioré de 2,15 (2014) à 2,63 (2018).
- Contrairement à ses voisins (Somalie, Yémen, Éthiopie et Érythrée), le Djibouti a réussi à préserver la paix et la cohésion sociale au cours de la dernière décennie. En 2021, le président sortant Ismail Omar Guelleh a été réélu pour la cinquième fois depuis qu'il a commencé à diriger le pays en 1999. Légalement, il s'agit du dernier mandat du président.

4. Conclusions

Pertinence: Dans l'ensemble, l'intervention du CIR à Djibouti est pertinente, ses objectifs et sa conception répondent aux besoins et aux priorités du pays. En particulier, les interventions de catégorie 1 et de catégorie 2 sont bien alignées sur les priorités et les besoins du pays, le commerce étant intégré dans la stratégie de Djibouti pour la croissance accélérée et la promotion de l'emploi (2015-2019) sous son premier axe sur la croissance économique, la concurrence et le rôle prépondérant du secteur privé. Avec la fin du PND en 2019, le Commerce continue d'être intégré au catégorie national et stratégique à travers la stratégie

de développement à long terme " Djibouti Vision 2035 " ainsi que dans la stratégie quinquennale d'opérationnalisation de la vision. Le commerce est également intégré dans la stratégie nationale de développement du commerce et la SCAPE, qui émanent de la Vision 2035. Il est également intégré dans les stratégies des ministères sectoriels tels que ceux de l'environnement, de l'énergie, des transports, etc. De même, les interventions du CIR sont alignées sur les besoins du secteur privé et de la société civile avec le Haut Conseil National du Dialogue Public-privé (HCNDPP) opérationnel depuis mars 2014. Cette instance sert de forum de discussion entre les secteurs privé et public. Enfin, la portée des projets du CIR à Djibouti reflète une adaptation aux priorités émergentes du CIR : un projet sur l'amélioration de l'économie informelle vise, par nature, supporting women, youth and actors of the informal economy. Dans le cadre de la catégorie 1, le projet d'appui à la durabilité a également organisé des réunions de sensibilisation sur les thèmes "genre et commerce" et "environnement et commerce".

Le processus EDIC au Djibouti est également pertinent. Certains projets du CIR reflètent les besoins et les priorités de l'EDIC et de la matrice d'action, et les processus consultatifs de l'EDIC (avec le gouvernement, le secteur privé et la société civile) étaient relativement inclusifs. En outre, l'EDIC a contribué à l'introduction et à la modification de nombreuses politiques et réglementations nationales (par exemple, la stratégie nationale de développement du commerce, les stratégies sectorielles sur l'énergie, le tourisme, les transports et l'environnement, le plan de développement du tourisme durable et la mise à jour du code des investissements).

Cohérence: Les interventions du CIR au Djibouti sont globalement très cohérentes, elles sont compatibles avec les autres interventions dans le pays. Les cadres logiques des projets et les résultats escomptés sont fortement alignés sur le cahier des charges du CIR. En outre, les modalités de mise en œuvre du CIR dans le pays (capacité analytique, institutionnelle et d'offre) sont bien adaptées à la réalisation des objectifs et des buts du CIR. Enfin, il existe des preuves solides des efforts de coordination avec les partenaires de développement : en 2015, le Conseil ministériel a créé un cadre institutionnel pour le dialogue entre le gouvernement et les partenaires techniques et financiers, composé d'un forum annuel de développement, d'un comité de coordination stratégique et de groupes de travail sectoriels. Ce cadre sert à promouvoir la coordination et l'harmonisation des interventions des partenaires et à faciliter la mobilisation des ressources techniques et financières.

Efficacité: Les projets de catégorie 1 du CIR ont globalement atteint leurs objectifs. Plus précisément, de bons résultats ont été observés en termes de contribution à l'intégration du commerce (par exemple, le commerce est intégré dans la stratégie de croissance accélérée et de promotion de l'emploi et dans la Vision 2035 du Djibouti), de contribution à la réforme des politiques (par exemple, le projet de durabilité comprenait un examen de la stratégie nationale de développement du commerce, le CIR a soutenu un examen de la stratégie du secteur du tourisme dans le contexte du projet de catégorie II sur le tourisme) et de formation des fonctionnaires (par exemple, ateliers sur l'intégration du COMESA, formation à la gestion financière et aux techniques de négociation pour l'Unité nationale de mise en œuvre). Le CIR a également contribué à la diffusion d'informations et à la sensibilisation par une présence en ligne (site web, médias sociaux), des vidéos promotionnelles, des articles de presse et la rédaction d'un plan de communication. Toutefois, contrairement aux résultats positifs susmentionnés, la contribution à la participation aux forums commerciaux internationaux et à la diffusion des informations a été très limitée. En dehors d'une page Facebook, aucune plateforme de diffusion n'est actuellement opérationnelle.

En ce qui concerne l'efficacité des projets de catégorie 2, de bons résultats sont également observés en termes de contribution aux résultats dans le secteur du tourisme. Grâce à l'intervention du CIR dans ce secteur, Djibouti a été classé dans le magazine *lonely planet*, le nombre de touristes nationaux et internationaux a augmenté de manière significative, et le

nombre d'investissements productifs dans ce secteur a augmenté. De plus, dans le cadre de l'appui au secteur du tourisme, des sessions de formation ont été organisées sur la qualité de l'hygiène, la sécurité alimentaire, la protection des touristes, la restauration et la gestion hôtelière. Le CIR a également soutenu la participation à plusieurs foires commerciales (*WTM London 2019, WTM Africa au Cap 2019 et le Dubai boat show 2018*). Enfin, une contribution à la facilitation du commerce et à l'adoption de nouvelles technologies a également été observée.

Efficience: L'exécution globale des initiatives de catégorie 1 et de catégorie 2 à Djibouti se caractérise par un fort degré d'efficacité. Les projets de catégorie 1 et de catégorie 2 ont bien fonctionné conformément aux différents plans de travail approuvés. Cependant, malgré des résultats globalement positifs, divers retards ont été enregistrés en raison de difficultés techniques rencontrées par l'UNMO, d'une communication insuffisante, des changements fréquents de point focal et de coordinateur. Ces retards sont également dus aux impacts de COVID-19.

Impact: À la suite des interventions du CIR à Djibouti, un impact relatif a été constaté en termes de contribution à la fois au développement durable et à l'intégration de Djibouti dans les systèmes commerciaux mondiaux et régionaux. Dans le cadre du projet de promotion du tourisme, le CIR a contribué au développement du secteur, notamment par l'élaboration du schéma directeur de développement du tourisme durable. L'Office National du Tourisme poursuit la mise en œuvre de ce schéma directeur, qui met l'accent sur le développement de l'écotourisme à Djibouti. Le CIR contribue également à la formalisation de l'économie djiboutienne. En 2020, le projet de catégorie 1 sur l'amélioration de l'économie informelle a contribué à la formalisation de plus de 850 unités informelles dans différents secteurs.

Durabilité: Les activités menées et les changements introduits au Djibouti sont globalement durables. Les éléments probants montrent que les initiatives du CIR sont bien intégrées aux priorités, activités, structures et processus du gouvernement. En particulier, le gouvernement djiboutien alloue un budget annuel pour soutenir la mise en œuvre du CIR. En outre, l'UNMO a été presque entièrement intégrée au gouvernement, répondant à 3 des 5 critères d'intégration : elle est hébergée par le ministère du Commerce, il existe une décision officielle sur son intégration institutionnelle, elle est responsable de la coordination des initiatives d'aide au commerce et elle joue un rôle de coordination en facilitant les mécanismes intersectoriels liés au commerce. Pour l'instant, l'UIN de Djibouti ne gère que les projets du CIR. En outre, il existe des preuves de l'existence de mécanismes de coordination : par l'intermédiaire du comité directeur national, le CIR au Djibouti coopère avec d'autres agences gouvernementales, des donateurs et des acteurs du secteur privé, l'unité de coordination nationale soutient le Haut Conseil pour le dialogue public-privé depuis 2014, et l'UNMO a signé des accords, entre autres, avec le Centre d'action et d'autonomisation des femmes et l'Union nationale des femmes de Djibouti pour améliorer la qualité des produits. Des conventions de partenariat ont également été signées avec la CLE, le CASAF et l'OPDIC.

Cependant, une meilleure durabilité aurait pu être atteinte avec une plus forte contribution à la mobilisation des financements et de l'expertise. En effet, le financement gouvernemental fait défaut et risque d'affecter la poursuite des initiatives.

Guinée Équatorial

Résumé de l'étude de cas par pays

1. Synthèse par pays

Date de début de l'aide du CIR	13 février 2017
Budget global (Contribution totale du CIR)	Budget total: 1,664,435 USD Dont <ul style="list-style-type: none"> - Contribution du CIR : 1 223 560 - Contribution du gouvernement : 400 875 - Contribution des partenaires du développement : 30 000 \$ (Banque mondiale et PNUD)
Participation in EIF Phases	Phase 2
Contexte	PMA
Principaux intervenants	Gouvernement de la Guinée équatoriale <ul style="list-style-type: none"> - Ministère du Commerce Banque Mondiale <ul style="list-style-type: none"> - Département du Commerce (PRMTR) PNUD
Objectifs et résultats clés et lien avec les résultats et les produits de la théorie du changement du CIR (par exemple, catégorie 1, catégorie 2)	<u>Catégorie 1</u> Les trois projets du CIR en Guinée équatoriale sont de catégorie 1 et s'alignent donc sur le résultat 1. Dans le cadre du résultat 1, il existe des liens étroits avec le produit 1 "amélioration des cadres politiques et réglementaires fondés sur des données probantes", le produit 2 "renforcement de la coordination institutionnelle" et le produit 3 "renforcement des capacités de formulation des politiques". <u>Catégorie 2</u> Il n'y a pas de projets de catégorie 2.
Projets nationaux	<u>Projets réalisés</u> Pré-EDIC (phase 2, catégorie 1) <ul style="list-style-type: none"> - PEMO : Gouvernement de la Guinée équatoriale- Ministère du commerce - Date de début : 13-Feb-2017 - Date de fin : 12-Feb-2018 EDIC (Phase 2, catégorie 1) <ul style="list-style-type: none"> - PEMO : Banque Mondiale, Département du Commerce International (PRMTR) - Date de début : 30-Juin-2017 - Date de fin : 30- Sept-2018 <u>Projets en cours d'exécution</u> Soutien aux ANMO (Phase 2, catégorie 1) <ul style="list-style-type: none"> - PEMMO : PNUD - Date de début : 31-Jan-2019 - Date de fin : 31-Jan-2022

Projets régionaux	<ul style="list-style-type: none"> L'accession au statut de PMA et l'OMC : aider les PMA à faire face aux implications commerciales de l'accession au statut de PMA.
-------------------	---

2. Approches et méthodes

Date à laquelle l'étude de cas a été réalisée (de- à)	Du 15 juin 2021 au 30 septembre 2021
Données utilisées (par exemple, examen du portefeuille, enquête électronique, analyse économique).	Examen du portefeuille ; examen des documents ; enquête électronique ; analyse économique.
Méthodes utilisées (examen des données et des documents)	<p>Enquête électronique</p> <ul style="list-style-type: none"> - UNMO <p>Documents examinés dans l'ensemble des projets de la Guinée équatoriale :</p> <ul style="list-style-type: none"> - MOU - TDR - Propositions de projet/ notes conceptuelles - Rapports annuels et semestriels (y compris les rapports techniques) - Rapports d'évaluation à mi-parcours et finaux - Budget - Plans de travail - Cadres logiques au niveau du projet - Stratégies d'atténuation des risques - Rapports financiers <p>Création de l'examen du portefeuille de la Guinée équatoriale :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Coût total du projet (avec contribution du CIR et contribution hors CIR) - Dates d'approbation/ Dates de signature des MOU / Dates d'expiration - Principales entités de mise en œuvre - Notation du projet par rapport aux critères du CAD de l'OCDE
Limitations	<ul style="list-style-type: none"> - Le facilitateur des donateurs (Ambassade des États-Unis) n'a pas rempli l'enquête électronique.

3. Contexte

- La Guinée équatoriale est bordée par le Cameroun et le Gabon et est située sur la côte d'Afrique centrale. Elle compte une population de 1,4 million d'habitants (2020). Le PIB par habitant de la Guinée équatoriale était de 21 771 dollars en 2012, et a diminué de 7 143 dollars en 2020.
- En 2019, le score de l'indice de développement humain (IDH) de la Guinée équatoriale était de 0,592.
- La Guinée équatoriale est en passe de devenir un producteur et un exportateur régional de gaz naturel, ayant récemment livré la première cargaison de méthanol du pays au Gabon voisin en 2021. Cette évolution a été rendue possible par la ZLECAf.

- La Guinée équatoriale fait partie de la Communauté économique et monétaire de l'Afrique centrale (CEMAC). La Guinée équatoriale est l'un des pays les plus durement touchés par la crise de la CEMAC qui a débuté en 2014. Elle est confrontée à des déficits jumeaux et à une perte rapide de réserves internationales résultant de sa dépendance à l'égard des exportations de pétrole, de l'absence de réserves suffisantes et de la faiblesse des procédures de gestion des finances publiques (GFP).
- En moyenne, le PIB réel de la Guinée équatoriale a progressé de -2,9 % par an, contre une croissance du PIB réel de l'Afrique de 2,9 %.
- En moyenne, entre 2008 et 2019, les entrées d'IDE de la Guinée équatoriale ont été de 727 millions de dollars par an.
- Entre 2008-2019, la Guinée équatoriale a reçu un total de 5,3 millions de dollars de décaissements au titre de l'aide au commerce. Sur ce montant, 0,4 million de dollars ont été consacrés aux infrastructures économiques, 4,8 millions de dollars au renforcement des capacités de production et 0,1 million de dollars à la réglementation du commerce et des politiques.
- Selon l'indice Facilité de faire des affaires de la Banque mondiale (2020), la Guinée équatoriale se classe 178e sur 190 pays. Sous l'indicateur EODB " Commerce transfrontalier ", la Guinée équatoriale a obtenu un score de 32 points de pourcentage en 2015, qui est resté constant à 32 points de pourcentage en 2019, d'où l'absence d'amélioration.
- L'indice de performance logistique (IPL) global de la Guinée équatoriale était de 2,3 en 2014 et est resté constant à 2,3 en 2018. Selon les indicateurs de l'IPL, son meilleur score est la rapidité et son plus mauvais score est l'infrastructure.

4. Conclusions

Pertinence : Les projets du CIR en Guinée équatoriale sont bien alignés sur les besoins et priorités nationaux. Le CIR a contribué à l'intégration du commerce dans le PND 2020-2035 ; l'EDIC a été produite pendant le cycle du PND, et les recommandations de l'EDIC/MA ont été intégrées dans les stratégies du PND. En outre, l'EDIC a façonné les aspects commerciaux du plan national de développement économique : Horizon 2035.

L'UNMO/PF justifie par écrit qu'un soutien régulier est apporté au secteur privé, aux MPME, aux femmes et aux jeunes travaillant dans l'agriculture rurale. Ce soutien comprend des formations, par exemple, en 2020 le CIR a formé des acteurs du secteur privé à l'entrepreneuriat (dont 41 femmes et 118 jeunes) et a formé 82 acteurs privés formés à la gestion d'entreprise (dont 23 femmes). D'autres formations, en plus de ces exemples, ont été organisées en 2020 et d'autres années.

En termes d'adaptation aux priorités émergentes du CIR, en 2019, le CIR a organisé un atelier EDIC pour sensibiliser les parties prenantes à la nécessité d'adopter une approche sexospécifiques pour autonomiser économiquement les femmes par le biais du commerce, de l'agriculture et des exportations. Les chaînes de valeur, une autre priorité émergente, sont présentes en tant qu'indicateur dans le rapport annuel 2020 de la Guinée équatoriale. Alors qu'il n'existe aucun projet de catégorie 2 en Guinée équatoriale, il est noté qu'une proposition de projet de niveau 2 a été soumise au Secrétariat exécutif, qui comprend une approche sexospécifiques.

Bien que le COVID ait affecté certaines activités (par exemple, l'initiative visant à soutenir les MPME a été affectée financièrement par le COVID-19, et des séminaires et réunions ont dû être annulés), il a été signalé que les projets du CIR se sont bien adaptés et ont pu poursuivre leur mise en œuvre régulière. Cependant, il n'y a pas assez de preuves pour étayer cette affirmation.

En ce qui concerne la pertinence de l'EDIC, il existe des preuves que le CIR a soutenu les lois générales sur le commerce 2019-2020 en rédigeant le règlement. En outre, grâce au soutien du CIR, le décret n° 109/ 2.019 (5 septembre 2020) a créé le comité national pour l'amélioration du climat des affaires & la compétitivité de l'économie équato-guinéenne. Le renforcement des capacités du secteur public a été assuré, ce qui inclut des sessions techniques pour la troisième conférence économique nationale en avril 2019 ; le plan national de relance économique 2020-22 ; le prochain plan de développement national, Horizon 2035. L'EDIC a été conçue avec des processus consultatifs inclusifs, puisqu'elle a été réalisée en étroite collaboration avec le ministère du Commerce et de la Promotion des PME, ainsi qu'un atelier consultatif ponctuel avec des représentants du secteur privé et de la société civile. L'EDIC a intégré des informations partagées par plusieurs ministères (notamment les ministères de l'agriculture, de l'élevage et des forêts, de la pêche et de l'eau, de l'industrie et de l'énergie, des mines et des hydrocarbures).

Cohérence : Il existe un lien clair entre les cadres logiques des projets du CIR et la théorie du changement (TDC) du CIR. Si l'on prend l'exemple du projet d'appui aux ANMO, ses indicateurs sur la politique commerciale sont identiques aux résultats suivants de la TDC : objectifs de développement national et de réduction de la pauvreté ; renforcement des capacités ; intégration dans les marchés régionaux. Les projets du CIR sont bien coordonnés avec d'autres initiatives, notamment la stratégie nationale de développement et d'autres politiques sectorielles dans les domaines de l'agriculture, de la pêche et du développement humain.

Efficacité : L'EDIC a contribué efficacement à accroître les connaissances sur les contraintes commerciales de la Guinée équatoriale (contraintes structurelles, politiques, budgétaires et du côté de l'offre). Ces connaissances ont été diffusées dans la conception de la stratégie nationale de développement lors de la troisième conférence économique nationale en 2019. L'EDIC a intégré le commerce dans le PND 2020-2035 et le budget général de l'État 2021. L'EDIC intègre le commerce dans davantage de ministères, à savoir le ministère des Affaires sociales et de l'Égalité des sexes. Bien que le PND 2020-2035 comprenne des actions stratégiques visant à renforcer la capacité des nouvelles entreprises exportatrices, à adopter et transférer des technologies, et à renforcer la protection juridique, il n'est pas certain que l'EDIC y ait directement contribué.

Les projets de catégorie 1 du CIR ont contribué efficacement à l'intégration du commerce et à la réforme des politiques. En effet, il a été confirmé par écrit que les projets du CIR ont soutenu l'intégration du commerce dans le PND 2020-35, le budget général de l'État 2021 et la troisième conférence économique nationale. En outre, le CIR a formulé des recommandations politiques visant à accroître la résilience aux chocs des prix des produits de base, à clarifier les politiques fiscales et à remédier aux faiblesses de la politique fiscale. Ces recommandations sont en cours d'évaluation et de mise en œuvre.

En ce qui concerne la contribution du projet de catégorie 1 du CIR aux objectifs régionaux, il est écrit que le CIR a contribué aux objectifs de la Communauté économique et monétaire de l'Afrique centrale (CEMAC), bien que les preuves soient faibles. L'EDIC MA a mis en place un groupe de travail pour poursuivre la ratification de la ZLECAf, qui est hébergé au sein du ministère du commerce. Les projets du CIR ont formé 53 personnes (dont 15 femmes) à la facilitation du commerce et à l'adhésion à l'OMC. Il y a eu une sensibilisation aux questions commerciales par le biais de dépliants, du site web du ministère et d'ateliers de sensibilisation.

En ce qui concerne le modèle opérationnel du CIR, l'UNMO/PF a indiqué par écrit que le SE et le GFAS ont apporté un soutien efficace à la conception des systèmes de suivi, aux communications et à la sensibilisation à l'échelle mondiale, ainsi qu'aux conseils et au retour d'information sur les rapports.

Efficacité : À ce jour 75% de soutien aux ANMO ont été dépensés à ce jour, les 25 % restants devant être dépensés d'ici janvier 2022. De plus, sur un total de 21 activités, le financement n'a pas encore été dépensé pour 6 activités. En outre, le rapport annuel 2020 du projet d'appui aux ANMO indique que seulement 74 % du résultat 1 du cadre logique et 61 % du résultat 2 du cadre logique ont été atteints. Ces points soulèvent des inquiétudes quant à l'achèvement du projet de soutien aux agences nationales d'exécution d'ici janvier 2022, ce qui soulève des doutes quant à son efficacité.

En ce qui concerne le projet EDIC, au contraire, il a été achevé dans les délais avec un solde restant de 333 \$.. Bien que l'EDIC ait été achevée dans les délais, l'UNMO a déclaré dans l'enquête électronique d'évaluation du CIR que l'EDIC AM n'est pas mise en œuvre comme prévu, en partie à cause de la crise financière. Le projet préalable à l'EDIC a été achevé dans les délais, et le centre de connaissances indique un solde de fonds de 688 \$.

L'enquête électronique d'évaluation du CIR à partir de L'UNMO montre que COVID-19 a perturbé les activités, car les formations, les réunions et les séminaires ont été affectés par les fermetures, les règles de distanciation sociale et les couvre-feux. Néanmoins, comme l'indique le rapport annuel 2020 de soutien aux ANMO indique que malgré les restrictions de déplacement des efforts ont été faits pour que les activités se poursuivent de manière régulière.

Impact : La Guinée équatoriale a commencé à s'intégrer dans les systèmes commerciaux mondiaux et régionaux, à savoir la ZLECAf, la CEMAC et l'adhésion à l'OMC. Toutes les questions techniques sont assistées et coordonnées par le CIR, telles que l'élaboration du mémorandum de la politique de commerce extérieur de la Guinée équatoriale pour l'adhésion à l'OMC et les engagements sur le commerce des services pour la ZLECAf.

Durabilité : L'UNMO a été intégrée au gouvernement, puisqu'elle est hébergée par le ministère du Commerce et de la Promotion des MPME. Toutefois, la pérennité des fonds destinés à la NIU suscite des inquiétudes, d'autant plus que les fonds n'ont pas été versés au cours des deux dernières années. En effet, il existe des signes prometteurs de l'appropriation par le gouvernement des initiatives du CIR. Premièrement, le gouvernement a contribué à hauteur de 400 875 dollars aux projets du CIR. Deuxièmement, le gouvernement a joué un rôle consultatif actif dans la formation de l'EDIC en partageant ses priorités. Toutefois, les réponses à l'enquête électronique d'évaluation du CIR à partir de l'UNMO/PF montrent qu'ils ne sont pas sûrs que les mécanismes et les structures du CIR seraient maintenus après le soutien du CIR.

En ce qui concerne la coordination, il y a eu quelques développements positifs. Un mécanisme de coordination multisectoriel public-privé a été établi en 2019, qui se réunit tous les deux mois. En outre, le comité directeur de l'UNMO a tenu trois réunions de coordination des donateurs et des partenaires de développement en 2019. Cependant, il y a peu de preuves d'une coordination soutenue avec la société civile. Bien qu'il y ait eu de solides contributions financières et d'expertise de la part de la Banque mondiale et du gouvernement, il y a peu de preuves sur la mesure dans laquelle le CIR a été en mesure de susciter un soutien supplémentaire.

Guinée

Résumé de l'étude de cas par pays

1. Synthèse par pays

Date de début de l'aide du CIR	Mars 2012
Budget global	\$7,124,714.33
Participation in EIF Phases	Phase 1 et Phase 2
Contexte	PMA
Principaux intervenants	<ul style="list-style-type: none"> • Ministère du commerce ; • Office National de Contrôle de Qualité (ONCQ); • Unité nationale de mise en œuvre du CIR (UNMOCIR); • Agence guinéenne de promotion des exportations (AGUIPEX)
Objectifs et résultats clés et lien avec les résultats et les produits de la théorie du changement du CIR (par exemple, catégorie 1, catégorie 2)	<p><u>Catégorie 1</u> Il y a trois (3) projets de catégorie 1 en Guinée qui s'alignent donc sur le résultat 1 du cadre logique du CIR. Dans le cadre du résultat 1, deux (2) projets ont des liens étroits avec le résultat 1 "amélioration des cadres politiques et réglementaires fondés sur des preuves pour le commerce et l'investissement", un (1) projet a des liens avec le résultat 2 "renforcement de la coordination institutionnelle pour le développement du commerce et de l'investissement" et un (1) projet a des liens avec le résultat 3 "renforcement des capacités pour la formulation et la mise en œuvre des politiques". En outre, deux (2) projets de catégorie 2 ont des liens avec le résultat 1, les produits 1 et 2.</p> <p><u>Catégorie 2</u> Il y a quatre (4) projets de catégorie 2 en Guinée qui s'alignent donc sur le résultat 2 du cadre logique du CIR. Dans le cadre du résultat 2, trois (3) projets ont des liens étroits avec le résultat 1 "amélioration de la politique fondée sur des preuves et des cadres réglementaires pour le commerce et l'investissement" et deux (2) projets ont des liens avec le résultat 2 "renforcement de la coordination institutionnelle pour le développement du commerce et l'investissement".</p>
Projets nationaux	<p><u>Projets réalisés</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • EDIC actualisée • Soutien aux ANMO (Phase 1 et 2) • Soutien au développement durable • Projet de développement de la filière mangue en Guinée (PRODEFIMA) • Stratégie de faisabilité : Formulation d'une stratégie nationale de développement du commerce <p><u>Projets en cours d'exécution</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Projet de liaison inverse entre la Guinée et la Tunisie sur l'amélioration de la chaîne de valeur pour l'exportation de produits agricoles de la Guinée. • Stratégie de faisabilité : Formulation d'une stratégie nationale de développement du commerce • Projet de renforcement de la capacité opérationnelle de l'Office National de Contrôle de Qualité

Projets régionaux	<ul style="list-style-type: none"> • L'accession au statut de PMA et l'OMC : aider les PMA à faire face aux implications commerciales de l'accession au statut de PMA.
-------------------	---

2. Approches et méthodes

Date à laquelle l'étude de cas a été réalisée (du- au)	Du 15 juin 2021 au 16 août 2021
Données utilisées (par exemple, examen du portefeuille, enquête électronique, analyse économique).	Examen du portefeuille ; examen des documents ; enquête électronique ; analyse économique.
Méthodes utilisées (examen des données et des documents)	<p>Enquête électronique (réponses de l'UNMO) Documents examinés à travers les 5 projets CIR de la Guinée :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Protocoles d'accord (et amendements aux protocoles d'accord) • TDR • Propositions de projet/ Notes conceptuelles • Rapports annuels et semestriels (y compris les rapports techniques) • Rapports d'évaluation à mi-parcours et finaux • Budgets (et révisions budgétaires) • Plans de travail • Stratégies d'atténuation des risques • Rapports financiers <p>Examen du portefeuille de la Guinée :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coût total du projet (avec contribution du CIR et contribution hors CIR) • Dates d'approbation/ Dates de signature du PE / Dates d'expiration • Niveaux du projet (1 ou 2) • Phase du projet (1 ou 2) • Principales entités de mise en œuvre • Notation du projet par rapport aux critères du CAD de l'OCDE
Limitations	<ul style="list-style-type: none"> • Faible taux de réponse à l'enquête électronique ; • Documents généralement disponibles et complétés avec diligence. Cependant, le rapport d'achèvement de projet pour PRODEFIMA était manquant.

3. Contexte

- La Guinée est un pays côtier d'Afrique de l'Ouest qui partage ses frontières avec six pays (Guinée-Bissau, Sénégal, Mali, Sierra Leone, Liberia et Côte d'Ivoire). Le secteur agricole est le plus grand employeur du pays et joue un rôle clé dans la réduction de la pauvreté et le développement rural, fournissant un revenu à 57 % des ménages ruraux et un emploi à 52 % de la main-d'œuvre. En plus de ce secteur, les ressources naturelles, les industries de transformation et les services constituent également des atouts économiques pour la Guinée.
- L'économie guinéenne a su faire preuve de résilience face à la pandémie de Covid-19. Son PIB réel a progressé de 5,2%, soit à peine moins que les 5,6% de 2019. Cette performance exceptionnelle est liée à une forte augmentation de l'activité minière de 18,4 % en 2020, contre 8 % en 2019, grâce à la hausse de la demande chinoise en bauxite et en aluminium, dont la Guinée est le principal fournisseur depuis 2017. En revanche, les retards dans les grands projets, la fermeture temporaire des frontières et les mesures prises pour contenir la pandémie ont fortement impacté les activités agricoles, manufacturières et du secteur des services, dont la croissance a reculé à 2,5% en 2020 contre 5,1% en 2019.
- Le commerce international a joué un rôle important dans l'économie de la Guinée, représentant 76,8 % du PIB depuis sur la période 2017-2019. En particulier, les exportations de marchandises ont totalisé 3,9 milliards de dollars en 2019, soit une hausse de 193 % par rapport à 2008. Les exportations sont fortement concentrées sur les mines (bauxite, alumine, or et diamants) et sur quelques produits agricoles (café, produits de la pêche). En revanche, les exportations de services n'ont augmenté que de 39,7 %, pour atteindre 132 millions de dollars en 2019. (Figure A2). Au total, la Guinée a représenté 0,45% et 0,28% du total des échanges de marchandises et de services de l'Afrique, respectivement, sur la période 2008-2019.
- Les IDE entrants en Guinée ont fluctué au cours de la dernière décennie avec des pics notables en 2011 et 2016, à respectivement 0,9 milliard et 1,6 milliard de dollars. Au contraire, les entrées d'IDE en Guinée ont été comparativement marginales sur les périodes 2008-2010, 2013-2015 et en 2019. En 2019, ils se sont élevés à 44 millions de dollars, soit une forte baisse de 97,2 % par rapport au chiffre correspondant en 2016. Globalement, la part de la Guinée dans le total des entrées d'IDE en Afrique s'est établie à 0,8 % sur la période 2008-2019.
- En 2019, les décaissements de l'aide au commerce ont représenté 1,1 % du PIB du pays, soit 0,89 % en moyenne sur la période 2008-2019. D'une moyenne annuelle de 68,3 millions de dollars en 2008-2016, les décaissements de l'aide pour le commerce ont plus que doublé, atteignant une moyenne de 147,2 millions de dollars en 2017-2019. Sur la période 2008-2019, les décaissements de l'aide pour le commerce en faveur de la Guinée ont représenté 0,7 % de ceux de l'Afrique. Dans l'ensemble, les flux de l'aide pour le commerce vers la Guinée ont principalement visé les infrastructures économiques (67,1 % du total des décaissements de l'aide pour le commerce sur 2008-2019), ainsi que le renforcement des capacités productives (31,8 %). Le CIR aide la Guinée depuis 2012, avec des décaissements totalisant 7.1 millions de dollars à ce jour, soit 0,89 % du total des décaissements de l'aide pour le commerce depuis 2010. L'investissement du CIR s'est concentré sur le soutien analytique, le renforcement des dispositifs nationaux de mise en œuvre, l'agro-industrie, le soutien à la durabilité et le soutien à l'institution des normes.
- La Guinée traverse actuellement une profonde crise sociale et politique qui s'est soldée par un coup d'État le 5 septembre 2021 par les forces armées. Les institutions sont actuellement suspendues.

4. Conclusions

Pertinence : Dans l'ensemble, les conclusions montrent des résultats mitigés en ce qui concerne la pertinence de l'intervention du CIR en Guinée. D'une part, certains éléments indiquent que le CIR est bien aligné sur les besoins et priorités nationaux, le commerce étant intégré ultérieurement dans le document stratégique de réduction de la pauvreté et le programme national de développement économique et social. D'autre part, l'absence de mécanismes de consultation au-delà des agences du secteur public suggère que l'alignement sur les besoins du secteur privé et/ou de la société civile est faible. En outre, bien que certaines interventions en Guinée s'alignent sur le développement des chaînes de valeur mondiales (par exemple, mangue, ananas, projet de liaison inverse entre la Guinée et la Tunisie) et l'intégration régionale (par exemple, APE, OMC, soutien lié à la CEDEAO), les activités dans le pays n'ont pas réussi à s'adapter à d'autres priorités émergentes (par exemple, le genre et le changement climatique). Enfin, l'évolution du contexte mondial a eu de graves répercussions sur la Guinée, notamment une épidémie d'Ebola, des changements politiques et le COVID-19, ce qui a fait dérailler ou retardé certaines des initiatives du CIR. Le récent coup d'État aura probablement un impact négatif supplémentaire.

Cohérence : Les interventions du CIR en Guinée sont globalement cohérentes, elles sont compatibles avec les autres interventions dans le pays. Les domaines de résultats dans les cadres logiques des projets et les principaux résultats du projet d'appui analytique sont alignés sur le cahier des charges du CIR. En outre, les modalités de mise en œuvre du CIR dans le pays (appui analytique, appui aux capacités institutionnelles et trois appuis aux capacités d'offre) sont bien adaptées à la réalisation des objectifs et des buts du CIR. Enfin, il existe des preuves de coordination avec d'autres partenaires de développement et donateurs par le biais du groupe de travail des donateurs sur le commerce. Toutefois, ce mécanisme a été mis en place en 2020, ce qui est assez tardif dans le calendrier du CIR.

Efficacité : Dans l'ensemble, les projets de catégorie 1 du CIR n'ont pas été très efficaces pour atteindre leurs objectifs. Les meilleurs résultats ont été obtenus en termes de contribution à l'intégration du commerce et de contribution à la réforme des politiques. En revanche, le CIR a obtenu un succès limité en ce qui concerne la promotion de la participation aux forums commerciaux internationaux, la contribution aux objectifs régionaux, la formation des fonctionnaires, la diffusion d'informations et la sensibilisation. Toutefois, malgré ce résultat négatif, certains résultats peuvent être soulignés : des voyages d'étude et des stages professionnels ont été effectués dans la sous-région et à l'OMC ; une formation a été dispensée sur l'élaboration et la promotion de normes conformément au guide OMC-OTC et ISO/CEI ; l'UNMO a organisé 5 ateliers et 2 campagnes de sensibilisation pour former 350 fonctionnaires sur différents thèmes liés au commerce ; l'organe de presse national "Horoya" publie périodiquement de longs reportages sur les activités du CIR depuis 2011.

De même, les projets de catégorie 2 du CIR ont globalement manqué d'efficacité. Des résultats notables ont été observés en termes de contribution à la formation dans différentes chaînes de valeur : 1600 producteurs de mangues ont été sensibilisés à l'accès à la certification GlobalGap, 4000 producteurs ont été formés à la plantation d'une nouvelle variété de vergers de mangues, et 200 acteurs privés représentant 150 MPME ont été sensibilisés aux bonnes pratiques d'exportation. Il convient toutefois de noter qu'un programme de formation des formateurs n'a pas réussi à produire des résultats en raison du manque de temps et de fonds pour multiplier les formations. Les initiatives de niveau 2 du FEI ont également soutenu la participation des producteurs guinéens à une foire commerciale en Allemagne (Fruit Logista). Outre les résultats ci-dessus, des résultats plus limités ont été notés en termes de contribution à la participation aux foires commerciales, de contribution à la facilitation du commerce, de contribution à l'adoption de nouvelles technologies et de contribution aux résultats dans différentes chaînes de valeur.

Impact : Pour donner suite aux interventions du CIR en Guinée, seul un impact limité a été noté en termes de contribution à la fois au développement durable et à l'intégration du pays

dans les systèmes commerciaux mondiaux et régionaux. En ce qui concerne le premier point, dans le cadre du projet mangue, l'installation de fermes commerciales a permis aux producteurs de passer de 100 à 200 plants/hectares. Cependant, en raison de la faiblesse du suivi et de l'évaluation de cette activité, il n'est pas certain qu'elle ait entraîné une augmentation de l'emploi. En outre, aucune activité n'a porté sur le changement climatique ou l'autonomisation des femmes. En ce qui concerne ce dernier point, bien que des éléments indiquent que le CIR a soutenu la Guinée dans les négociations de l'APE et qu'il a participé à des événements de la CEDEAO, les résultats réels de ces initiatives sont peu visibles.

Durabilité : Globalement, la perspective de durabilité des interventions et des résultats du CIR en Guinée est assombrie par la situation politique actuelle. Toutefois, il convient de noter que depuis 2011, la Guinée a réussi à intégrer l'UNMO dans les processus gouvernementaux : elle est hébergée par le ministère du commerce, les dirigeants de l'UNMO sont nommés par décret présidentiel, elle s'engage dans la coordination de l'ATLC, elle conseille le ministre sur le CIR et le commerce et le développement et elle facilite les mécanismes de coordination intersectorielle du commerce. En outre, bien qu'il soit peu probable que cela se poursuive compte tenu du contexte actuel, la Guinée a montré de bons signes d'appropriation des activités du CIR : elle était le PÉMO de 6 des 7 projets et y a contribué (soit par un financement, soit par une contribution en nature). Enfin, des résultats encourageants ont également été obtenus en termes de mobilisation de financements et d'expertise. Par exemple, l'Union européenne a financé en 2019/2020 le projet d'élaboration de la nouvelle politique commerciale guinéenne, dont les conclusions ont ensuite servi de base à la mise en œuvre du projet "Élaboration de la stratégie nationale de promotion et de développement du commerce guinéen". Également, le projet du CIR sur le renforcement de la capacité opérationnelle de l'Office national de contrôle de la qualité a suscité l'intérêt de certains acteurs économiques qui ont investi jusqu'à 5 millions USD pour construire de nouveaux bâtiments, fournir des équipements et former le personnel. La construction sera assurée par un opérateur privé qui s'associera à l'État dans le cadre d'un PPP.

Haiti

Résumé de l'étude de cas par pays

1. Synthèse par pays

Date de début du soutien du CIR	03 novembre 2010
Budget total	3,190,966.00 USD
Participation aux phases du CIR	Phase 1 et Phase 2
Contexte	PMA; Petite Petite île; PFTC
Parties prenantes clés	<ul style="list-style-type: none"> • Ministère du Commerce • Comité de pilotage (COMCIR) • Centre du commerce international • Union internationale des télécommunications • Banque mondiale
Principaux objectifs et résultats et lien avec les résultats et les extrants de la théorie du changement du CIR (p. ex., catégorie 1, catégorie 2)	<p><u>Catégorie 1</u> Il y a six (6) projets de la catégorie 1 en Haïti qui s'alignent donc sur le résultat 1 du cadre logique du CIR. Dans le cadre du résultat 1, trois (3) projets ont des liens étroits avec les produits 1 « des cadres politiques et réglementaires améliorés fondés sur des données probantes pour le commerce et l'investissement », trois (3) projets ont des liens étroits avec les résultats 2 « une coordination institutionnelle renforcée pour le développement du commerce et l'investissement » et trois (3) projets ont des liens étroits avec les résultats 3 « des capacités renforcées pour la formulation et la mise en œuvre des politiques ».</p> <p><u>Catégorie 2</u> Il y a un (1) projet de la catégorie 2 en Haïti qui s'aligne donc sur le résultat 2 du cadre logique du CIR. Plus précisément, ce projet présente des liens étroits avec les résultats 1 « Une meilleure participation des pays du CIR aux chaînes de valeur stratégiques pour une connectivité accrue aux marchés » et les résultats 2 « Une meilleure utilisation des technologies dans la production et les services dans certaines chaînes de valeur ».</p>
Projets nationaux	<p><u>Projets terminés</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Pré-EDIC • EDIC • Appui à la mise en oeuvre de projets du CIR (Ph1 & Ph2) <p><u>Projet en cours</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Soutien à la durabilité • Renforcement des capacités productives et commerciales dans les secteurs de la pêche et du sel de mer • Étude de faisabilité - Analyse des options politiques et d'investissement pour améliorer la commercialisation des chaînes de valeur agricoles
Projets régionaux	<ul style="list-style-type: none"> • La graduation des PMA et l'OMC : Aider les PMA à faire face aux implications liées au commerce de la graduation du statut de PMA (OMC) • Renforcer l'écosystème numérique et les compétences numériques pour l'autonomisation économique des

	femmes dans les PMA (Union internationale des télécommunications)
--	---

2. Approche et méthodes

Date à laquelle l'étude de cas a été réalisée (de-à)	15 juin 2021 au 16 août 2021
Données utilisées (p. ex., examen de portefeuille, enquête électronique, analyse économique).	Examen du portefeuille; Examen des documents; Enquête électronique; Analyse économique.
Méthodes utilisées (examen des données et des documents)	<p>Enquête électronique (UNMO; DF)</p> <p>Documents examinés dans le domaine des 5 projets du CIR en Haïti:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Protocoles d'entente (et modifications du protocole d'entente) • Termes de référence • Propositions de projets/ Notes conceptuelles • Rapports annuels et semestriels (y compris les rapports techniques) • Rapports d'évaluation à mi-parcours et finaux • Budgets (et révisions budgétaires) • Plans de travail • Stratégies d'atténuation des risques • Rapports financiers <p>Examen du portefeuille d'Haïti:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coûts totaux des projets (avec contribution du CIR et contribution non du CIR) • Dates d'approbation / Dates de signature du protocole d'entente / Dates d'expiration • Catégorie du projet (1 ou 2) • Phase du projet (1 ou 2) • Principales entités d'exécution • Notation des projets aux critères du CAD de l'OCDE
Limitations	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilité limitée des documents de projet, notamment pour le projet d'étude de faisabilité et le soutien de l'Appui à la mise en œuvre de projets du CIR (Ph2) (rapports narratifs et rapports d'achèvement de projet manquants). • Bases de données incomplètes

3. Contexte

- Haïti est un petit État insulaire extrêmement vulnérable aux catastrophes naturelles et dont le développement économique et social continue d'être entravé par l'instabilité politique. Bien qu'Haïti ne connaisse pas de conflit armé, la situation sociopolitique qui prévaut a largement contribué à retarder le processus de mise en œuvre du CIR. Il est peu probable que cette situation change dans un avenir proche, compte tenu du récent assassinat du président Jovenel Moïse le 7 juillet 2021 et du tremblement de terre qui a frappé le pays le 14 août 2021.
- L'économie haïtienne se redresse lentement depuis le tremblement de terre dévastateur qui a frappé le pays en janvier 2010. L'économie du pays est confrontée à de multiples chocs depuis le second semestre 2018. Même avant la pandémie de Covid-19, l'économie du pays se contractait et faisait face à d'importants déséquilibres budgétaires. Après s'être contracté de 1,7% en 2019 dans un contexte d'instabilité politique et de troubles sociaux, le PIB s'est contracté d'environ 3,8% en 2020, la pandémie de Covid-19 exacerbant l'économie déjà faible et l'instabilité politique.
- Au cours de la période 2008-2019, le commerce international a représenté environ 40% du PIB du pays. Les principales exportations d'Haïti sont les textiles et les vêtements. Les produits alimentaires, les articles textiles et les machines sont les principales importations. Les États-Unis et la République dominicaine sont les principaux partenaires commerciaux d'Haïti.
- Au cours des cinq dernières années, les IDE entrants vers Haïti ont fluctué d'environ 100 millions de dollars, à l'exception notable de 2017 avec un pic de 374 millions de dollars. En 2019, les entrées d'IDE se sont élevées à 75 millions de dollars, soit une baisse de 25 % par rapport à 2015. La part d'Haïti dans les entrées totales d'IDE du Pacifique s'élevait à 0,03 % en 2019.
- Haïti est l'un des pays les plus dépendants de l'aide au monde. En 2019, les décaissements de l'aide pour le commerce (APC) ont représenté 1,08% du PIB du pays, soit 1,6% en moyenne sur la période 2008-2019. Le CIR aide Haïti depuis 2010, avec son soutien cumulé par le biais de projets nationaux s'élevant à environ 3,1 millions de dollars et représentant 0,11% du total des décaissements de l'APC depuis 2010. L'investissement du CIR s'est concentré sur le soutien analytique, le soutien institutionnel et, plus récemment, le soutien à la chaîne de valeur. Dans l'ensemble, les flux d'aide à la production ont principalement ciblé les infrastructures économiques (51,4 % du total des décaissements de l'aide au travail sur la durée de l'aide au travail entre 2008 et 2019) et le renforcement des capacités productives (46,5 %).

4. Conclusions

- **Pertinence:** Dans l'ensemble, les projets du CIR en Haïti sont largement alignés sur les priorités et les besoins nationaux définis dans le Plan stratégique de développement pour Haïti (PDSH), à l'exception du projet de la catégorie 2 en cours (pêche et sel) qui a des liens étroits avec certains des sous-objectifs du PSSH. Les besoins du secteur privé et de la société civile sont également pris en compte, notamment par le biais de consultations lors de la conception du projet de niveau 2 et de l'élaboration de l'EDIC. En outre, les activités du CIR dans le pays n'ont pas répondu aux priorités émergentes du CIR, mais des projets récemment signés prévoient de se concentrer sur des domaines tels que l'autonomisation économique des femmes, le développement durable et le commerce numérique. Enfin, la pertinence de l'EDIC n'est pas entièrement établie. En particulier, il n'est pas clair si le processus de l'EDIC a permis d'élaborer de futures politiques/plans d'action commerciaux en utilisant des ressources locales, et si une politique (en dehors du PIMT) a été introduite ou modifiée sur la base des propositions de l'EDIC/AM.

- Cohérence:** Dans l'ensemble, les projets nationaux du CIR en Haïti sont cohérents: les cadres logiques des projets sont alignés sur les chaînes de résultats et le cadre logique au niveau du programme et les modalités de mise en œuvre du CIR sont bien adaptées à la réalisation des buts et objectifs du CIR. Sur ce dernier point, Haïti a bénéficié d'un ensemble complet d'appuis : i) appui préparatoire (pré-EDIC et étude de faisabilité); ii) le soutien analytique (EDIC); iii) l'appui institutionnel (phases 1 et 2 de 'Appui à la mise en oeuvre de projets du CIR; et iv) le soutien de la capacité du côté de l'offre (pêches et sel de la catégorie 2). Toutefois, bien que les efforts de coordination avec d'autres initiatives pertinentes aient été notés, ceux-ci sont restés vains car aucun des dix-neuf (19) projets développés dans les secteurs prioritaires de la matrice d'action de l'EDIC n'a encore reçu de financement de la part des donateurs.
- Effectivité:** Malgré le statut du PFTC d'Haïti, les projets de la catégorie 1 ont été globalement efficaces pour atteindre les objectifs du CIR. Le CIR a aidé le pays à réformer ses politiques, notamment par l'élaboration d'une stratégie et d'un plan d'action commerciaux, l'élaboration du Plan d'action stratégique pour la croissance et l'emploi; la mise à jour du décret organique régissant le fonctionnement du MCI conformément aux exigences de gestion institutionnelle de l'OMC, de la CARICOM et de l'APE. Les interventions de la catégorie 1 ont également contribué à la formation des fonctionnaires et à la diffusion de l'information, ainsi qu'à la participation d'Haïti aux centres commerciaux internationaux. À ce titre, Haïti a reçu un appui pour répondre au questionnaire de l'OMC et de l'OCDE sur l'aide au travail, ce qui lui a permis de respecter son engagement; et de participer à l'Unité du CIR aux activités régionales et mondiales de l'Aft lors de la 10e Conférence ministérielle de l'OMC permettant à Haïti de participer pleinement aux négociations commerciales. En plus de ce qui précède, Haïti a également participé à des ateliers régionaux du CIR et a reçu un soutien pour participer aux négociations commerciales au niveau régional (CARICOM, CSME). Contrairement aux résultats positifs susmentionnés, des préoccupations ont été soulevées concernant les contributions du CIR à l'intégration du commerce: le commerce n'est pas suffisamment intégré dans la stratégie nationale de développement, les documents subsidiaires et les stratégies sectorielles. Enfin, en ce qui concerne les projets de la catégorie 2, il est encore trop tôt pour déterminer leur efficacité, car aucune des activités prévues n'a encore été déployée.
- Efficacité:** Les interventions de la catégorie 1 en Haïti se caractérisent par des taux de dépenses élevés pour de faibles niveaux d'achèvement. En outre, la rapidité d'utilisation était également un problème pour la plupart des projets qui nécessitaient plusieurs prolongations gratuites. En ce qui concerne les interventions de la catégorie 2, il est encore trop tôt pour évaluer leur efficacité.
- Impact:** Dans l'ensemble, à ce jour l'impact du soutien du CIR en Haïti n'est pas établi. Premièrement, il n'est pas clair si les interventions du CIR en Haïti ont contribué au développement durable (et inclusif). Le projet de la catégorie 2 en cours (pêche et sel) vise à soutenir la capacité des groupes marginalisés à tirer parti du potentiel aquacole du pays de manière durable. En outre, un projet régional en cours visera à améliorer l'écosystème numérique et les compétences numériques pour l'autonomisation économique des femmes en Haïti. Toutefois, aucune activité n'a encore été signalée dans le cadre des deux projets. Deuxièmement, malgré le soutien à la participation aux banques commerciales internationales, la contribution du CIR à l'intégration d'Haïti dans les systèmes mondiaux et régionaux n'est pas établie. Au début de l'appui de la catégorie 1 et étant donné que l'offre de biens et de services reste insignifiante en Haïti, le CIR n'a pas créé les conditions matérielles, humaines et institutionnelles

pour l'intégration du commerce dans le système commercial multilatéral. Les résultats ci-dessus sont au moins partiellement attribuables au contexte local (voir la section Contexte).

- **Durabilité:** Dans l'ensemble, la durabilité du soutien du CIR en Haïti n'est pas établie. Compte tenu du contexte national, il semble peu probable que le gouvernement fournisse un financement, qui joue un rôle déterminant dans la poursuite des activités du CIR. En outre, la principale faiblesse de l'intervention de niveau 1 en Haïti est liée à la dépendance des financements et de l'expertise des donateurs. Toutefois, contrairement aux conclusions ci-dessus, le niveau d'appropriation des activités du CIR est satisfaisant: le gouvernement s'est engagé dans le processus de l'EDIC et a aligné les stratégies nationales sur la FA, il a cofinancé trois projets et a été la principale entité de mise en œuvre de cinq projets sur sept.

Malawi

Résumé de l'étude de cas par pays

1. Synthèse par pays

Date de début de l'aide du CIR	06- Septembre- 2011
Budget global (Contribution totale du CIR)	5,400,995 USD
Participation in EIF Phases	Les deux Phase 1 et Phase 2
Contexte	PMA, enclavé
Principaux intervenants	<p>Gouvernement du Malawi</p> <ul style="list-style-type: none"> - Centre d'investissement et de commerce du Malawi - Ministère de l'Industrie, du Commerce et du Tourisme <p>Banque Mondiale</p> <ul style="list-style-type: none"> - Département du commerce international (PRMTR) - Réduction de la pauvreté et gestion économique (PREM) <p>CNUCED</p> <p>Association nationale des petits exploitants agricoles du Malawi (NASFAM)</p>
Objectifs et résultats clés et lien avec les résultats et les produits de la théorie du changement du CIR (par exemple, catégorie 1, catégorie 2)	<p><u>Soutien aux ANMO de la Phase 1 :</u></p> <p>Objectif : Aider le pays à surmonter les contraintes liées à l'offre qui entravent la participation effective du Malawi aux négociations commerciales multilatérales.</p> <p>Résultats : Renforcement de la capacité à élaborer des politiques et des stratégies de développement liées au commerce ; intégration de la politique commerciale dans les stratégies de développement national et les politiques sectorielles ; mise en œuvre des priorités de l'EDIC/de la matrice d'action et coordination de la fourniture de l'aide ; diffusion efficace des informations liées au commerce ; formation du personnel du ministère de l'Industrie et du Commerce et des institutions de soutien ; renforcement de la coordination entre les secteurs public et privé ; amélioration des connaissances et des compétences de toutes les parties prenantes (publiques, privées et sociétés civiles) pour analyser les informations liées au commerce.</p> <p>Produits de catégorie 1 (résultat 1) : Intégration complète du commerce et du développement des exportations dans la stratégie de croissance du Malawi [<i>liens vers le produit 1.1a</i>] ; indicateurs liés au commerce dans des secteurs autres que le commerce et le développement du secteur privé, tels que l'agriculture, les transports, etc. ; dialogue ad hoc avec les donateurs de l'aide au commerce du Malawi [<i>liens vers le produit 2.2b</i>] ; révision des actions prioritaires de l'EDIC pour traiter les contraintes liées à l'offre et l'assistance technique [<i>liens vers le produit 1.1c</i>] ; établissement de réseaux de diffusion de l'information au sein du ministère, de la promotion du commerce et des institutions de soutien, y compris le renforcement des centres de référence [<i>liens vers le produit 3.3c</i>].</p> <p><u>Lien entre les petits exploitants et l'agro-transformation :</u></p> <p>Objectif : Réduire la pauvreté grâce à l'agro-transformation de produits destinés au marché intérieur et à l'exportation,</p>

	<p>contribuant ainsi à la création d'emplois au sein et en dehors de l'exploitation.</p> <p>Résultats escomptés : Promotion du modèle de ferme d'ancrage qui renforcerait l'offre de produits agricoles comme principal intrant dans l'agro-transformation ainsi que la qualité (contrôle de l'aflatoxine) des graines oléagineuses pour l'exportation.</p> <p>Produits de catégorie 2 (résultat 2) : Former les dirigeants de clubs à la "compréhension de la chaîne de valeur" ; élaboration de matériel de formation ; formation aux bonnes pratiques agricoles [<i>liens avec le produit 2.1.a</i>].</p> <p><u>Soutien à l'agro-transformation :</u></p> <p>Objectif : accroître la compétitivité des produits malawites à valeur ajoutée (boissons, produits de la canne à sucre et produits à base de graines oléagineuses) en vue de leur exportation, par le biais de zones économiques spéciales d'agro-transformation, vers le corridor de Nacala et les marchés de la SADC/COMESA, en remédiant au manque d'informations sur le marché et en renforçant les liens des petits exploitants de graines oléagineuses avec les exploitants clés et les agro-transformateurs.</p> <p>Résultats attendus :</p> <p>Produits de catégorie 2 (résultat 2) : Formation en marketing d'exportation [<i>liens vers le produit 2.1.e</i>] ; renforcement des compétences des exportateurs en matière d'innovation de produits, et amélioration des compétences techniques des petits fournisseurs et producteurs [<i>liens vers le produit 2.1.a</i>].</p> <p><u>Évaluation de l'état de préparation au commerce électronique :</u></p> <p>Objectif : fournir une évaluation actualisée de la capacité du Malawi à s'engager dans le commerce électronique et à en tirer profit, et développer un cadre pour le commerce électronique.</p> <p>Résultats attendus : identifier les opportunités et les obstacles ; fournir des éléments pour les discussions du Malawi sur le commerce électronique et le commerce numérique.</p> <p>Produits de catégorie 2 : Lancement de la 4G et extension des interconnexions transfrontalières [<i>liens avec le produit 2.2.b</i>].</p> <p><u>Étude sur la zone économique d'activité spéciale :</u></p> <p>Objectif : Développer une feuille de route pour les SEZ au Malawi, en ciblant les exportations vers et le long du corridor de Nacala pour les marchés régionaux et internationaux.</p> <p>Résultats attendus : rapports sur la faisabilité des SEZ au Malawi ; loi type sur les SEZ.</p> <p>Produits de catégorie 2 (résultat 2) : Développer un plan de ZES, spécifiquement pour l'agro-transformation [<i>liens avec le produit 2.1.f</i>].</p> <p><u>Soutien au développement durable</u></p>
--	--

	<p>Objectif : Permettre au Malawi de s'intégrer durablement dans le système commercial multilatéral en s'attaquant aux contraintes liées à l'offre.</p> <p>Résultats escomptés : Intégration de la politique commerciale dans les plans de développement nationaux ; amélioration de la mobilisation des ressources liées au commerce par les partenaires de développement et les organismes d'exécution ; renforcement de la capacité institutionnelle du ministère.</p> <p>Produits de catégorie 2 (résultat 2) : S'engager auprès du gouvernement, des donateurs et du secteur privé et tirer parti de leurs ressources [<i>liens avec les produits 2.3.c et 2.3.d</i>] ; renforcer et former les PME à la valeur ajoutée [<i>liens avec les produits 2.1.d et 2.1.g</i>].</p> <p><u>Sous-produits du coton</u></p> <p>Objectif : Produire une étude de faisabilité sur le développement des sous-produits du coton et l'utiliser pour obtenir un soutien technique et financier afin de mettre en œuvre les recommandations de l'étude.</p> <p>Résultats attendus : Soutien financier et technique garanti, et fonds publics/privés mobilisés, pour transférer les technologies et le savoir-faire en vue d'ajouter de la valeur à la production/transformation/ commerce des sous-produits du coton.</p> <p>Produits de catégorie 1 (résultat 1) : Évaluation de l'utilisation et de la production des sous-produits du coton, et identification des priorités nationales pour le coton [<i>liens avec le produit 1.11</i>].</p> <p><u>Stratégie nationale d'exportation phare II (PPG)</u></p> <p>Objectif : Développer deux projets phares et mobiliser des ressources pour la mise en œuvre de la stratégie nationale d'exportation (NES) II du Malawi.</p> <p>Résultats attendus : Deux projets phares entièrement développés pour la mise en œuvre de la NES II.</p> <p>Produits de catégorie 2 (résultat 2) : Assurer au moins 50% du financement des projets développés [<i>liens avec le produit 2.3.d</i>].</p>
Projets nationaux	<p><u>Projets réalisés</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Mise à jour de l'EDIC - Phase 1 du soutien aux ANMO - Phase 2 du soutien aux ANMO - Lien entre les petits exploitants et l'agro-transformation (NASFAM) - Soutien à l'agro-transformation (MITC) Phase 1 - Soutien à l'agro-transformation (MITC) Phase 2 - Évaluation des préparatifs - Zone d'activité économique spéciale <p><u>Projets en cours d'exécution :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Soutien au développement durable - Sous-produits du coton - Stratégie d'exportation nationale phare II (PPG)

Projets régionaux	<ul style="list-style-type: none"> - Intégration du renforcement des capacités SPS dans le PDDAA et d'autres cadres politiques nationaux.

2. Approches et méthodes

Date à laquelle l'étude de cas a été réalisée (de- à)	Du 15 juin 2021 au 16 août 2021
Données utilisées (par exemple, examen du portefeuille, enquête électronique, analyse économique).	Examen du portefeuille ; examen des documents ; enquête électronique ; analyse économique.
Méthodes utilisées (examen des données et des documents)	<p>Enquête électronique : 1 réponse du l'UNMO (Ministère du Commerce)</p> <p>Documents examinés pour les 11 projets du Malawi :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Protocoles d'accord (et amendements aux protocoles d'accord) - TDR - Propositions de projet/ notes conceptuelles - Rapports annuels et semestriels (y compris les rapports techniques) - Rapports d'évaluation à mi-parcours et finaux - Budgets (et révisions budgétaires) - Plans de travail - Cadres logiques au niveau du projet - Stratégies d'atténuation des risques - Rapports financiers <p>Examen du portefeuille du Malawi :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Coûts totaux du projet (avec contribution du CIR et contribution hors CIR) Dates d'approbation/ Dates de signature du Protocole d'Accord / Dates d'expiration - Catégories du projet (1 ou 2) - Phase du projet (1 ou 2) - Principales entités de mise en œuvre - Notation du projet par rapport aux critères du CAD de l'OCDE
Limitations	<ul style="list-style-type: none"> - Un certain décalage entre les cadres logiques des projets du Malawi et le cadre logique du programme du CIR (par exemple, de nombreux résultats des projets ne correspondent pas au cadre logique du programme). - Certains rapports d'évaluation sont manquants (par exemple, pour le projet de soutien à la viabilité). - Souvent, les évaluateurs externes n'utilisent pas le système de notation 1-4 par rapport aux critères du CAD de l'OCDE, mais utilisent un système de notation indépendant. Cela signifie que la notation externe et interne du projet ne peut pas être comparée. - Souvent, la contribution hors CIR n'est pas enregistrée de manière visible (par exemple, le financement de contrepartie du gouvernement).

	<ul style="list-style-type: none"> - Le projet de soutien à la durabilité est de la catégorie 1, mais ses produits sont davantage alignés sur ceux de la catégorie 2 (résultat 2).
--	---

3. Contexte

- Le Malawi est un pays enclavé d'Afrique australe, bordé par la Zambie au nord-ouest, la Tanzanie au nord-est, et le Mozambique au sud, au sud-ouest et au sud-est. Le Malawi compte 18,6 millions d'habitants (2019), avec un produit intérieur brut (PIB) par habitant estimé à 625,3 millions USD en 2015.¹⁴
- L'économie du Malawi a été fortement impactée par la pandémie de COVID-19. La croissance est estimée à 1,0 % pour 2020, contre des projections antérieures de 4,8 %, mais devrait rebondir en 2021 à 2,8 % sous réserve de l'évolution de la pandémie.
- Le Malawi est un pays généralement pacifique et a connu des gouvernements stables depuis son indépendance en 1964. Les élections de mai 2016 ont été annulées en février 2020, et de nouvelles élections auront lieu en juin 2020. Lazarus Chakwera a été élu président, avec 58,6 % des voix. Il dirige une coalition de neuf partis politiques.
- Les exportations de marchandises du Malawi atteignent un pic en 2011 à 1425 M USD, suivi d'un pic plus faible en 2014 à 1370 M USD. Entre 2015- 2019, l'exportation moyenne de marchandises était de 955,8 M USD.
- Entre 2008 et 2019, l'afflux moyen d'IDE était de 104,6 millions d'USD par an.
- En termes d'aide pour le commerce (APC), le Malawi a reçu 227 M USD en 2019, contre 395 M USD en 2018. Les engagements d'APC ont été plus élevés que les décaissements de 2008 à 2019, sauf en 2016 et 2018.
- Le Malawi a été classé 109e sur 190 pays dans la facilité de faire des affaires de la Banque mondiale (2020). Au fil des années, le Malawi a réalisé plusieurs améliorations à travers divers indicateurs. En 2018, les améliorations sur le classement de la facilité de faire des affaires ont noté que le Malawi a facilité l'exportation et l'importation en passant à une plateforme de gestion des données douanières basée sur le web, ASYCUDA World.

4. Conclusions

Pertinence : Dans l'ensemble, le programme du CIR et les projets spécifiques sont fortement alignés sur les besoins et les priorités nationales du Malawi. L'EDIC actualisée reflétait les priorités de l'ancienne stratégie de croissance et de développement du Malawi (OMD II), tandis que le soutien des ANMO garantissait l'intégration du commerce dans l'OMD III et la Vision 63 ; politiques en matière de transport et d'agriculture du Malawi. Il s'agissait notamment de diversifier l'agriculture commerciale, le tourisme, l'énergie et les secteurs miniers, ainsi que de développer les infrastructures et les exportations. Les preuves montrent un alignement fort sur les besoins du secteur privé, mais moins sur ceux de la société civile. Les projets Agro transformation (phases 1 et 2) et NASFAM visaient à renforcer les capacités de production des PME, 81 des 120 PME ayant été formées à la fin du projet. On constate également une forte adaptation aux priorités émergentes du CIR, telles que les chaînes de valeur, les initiatives régionales et l'égalité des sexes. Par exemple, le projet NASFAM ainsi que les projets Agro transformation (phases 1 et 2) et NES II sont axés sur l'amélioration des exportations et le travail dans les chaînes de valeur, avec une attention ciblée sur les MPME, les femmes et les jeunes. Il y a une forte adaptation à la priorisation des initiatives régionales, comme le montre l'engagement du Malawi dans la zone de libre-échange tripartite (TFTA) qui

¹⁴Banque mondiale, Aperçu du pays. <https://www.worldbank.org/en/country/malawi/overview#1>. Voir aussi <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.CD?locations=MW>

réunit le COMESA, la CAE et la SADC, ainsi que la construction de postes frontières uniques (OSBP) à Mwanza et Dedza. Il existe également des signes d'adaptation au COVID-19 par le biais du projet du CIR sur l'évaluation de l'état de préparation électronique, dans le cadre duquel le Malawi identifie les opportunités et les obstacles à son programme de commerce électronique et numérique.

Cohérence : Dans l'ensemble, les projets nationaux du CIR au Malawi sont fortement alignés sur le cahier des charges et le cadre logique du programme global du CIR, en particulier pour les projets de niveau 2. Le Malawi a utilisé tout l'éventail des modalités de mise en œuvre du CIR et fait partie des rares pays à avoir trois projets de niveau 2. La coordination avec d'autres initiatives a été très forte, une partie substantielle de l'EDIC actualisée/MA étant mise en œuvre par d'autres partenaires de développement. La Banque mondiale et le Programme des Nations Unies pour le développement, par exemple, ont mis en place des accords souples de soutien aux pays qui leur ont permis de créer des lignes de financement directement dans les activités du CIR, telles que la mise à jour de l'EDIC, la charte transfrontalière ou le plan de développement des capacités du TIPSWAP, ou par le biais d'autres programmes de développement liés au commerce, tels que le projet de diversification de l'agriculture dans le cadre du programme sectoriel agricole (ASWAp).

Efficacité : Les projets de catégorie 1 ont fortement contribué à l'intégration du commerce, à l'amélioration des connaissances, au renforcement des capacités par la formation et à la réforme des politiques. La contribution aux objectifs régionaux a été forte. Pourtant, si un nombre important de politiques ont été élaborées à partir de la matrice EDIC actualisée, seules quelques-unes sont directement liées aux projets du CIR, notamment la STR et le TIPSWAP. Si le CIR a soutenu la ratification de l'accord commercial transatlantique de l'OMC en réalisant des études de diagnostic, d'autres donateurs, en particulier la Banque mondiale et la CNUCED, ont probablement joué un rôle plus important dans la mise en œuvre de cet accord.

Les projets de catégorie 2 ont fortement contribué à la productivité, au chiffre d'affaires et à l'emploi, avec des ventes réalisées pour une valeur de 47 millions d'USD, une augmentation de 25 % du nombre d'employés parmi les entreprises participantes dans le cadre des projets d'agro-industrie, l'obtention par 7 entreprises d'une certification de qualité et d'une certification ISO, entre autres. Les projets NASFAM, Agro transformation (Phase 1 et 2) et NES II sont axés sur l'amélioration des exportations et le travail dans les chaînes de valeur, avec une attention particulière pour les MPME, les femmes et les jeunes. Grâce au projet agro-industriel du CIR (les deux phases), plus de 100 PME (35 % de femmes) prêtes à exporter ont été formées aux procédures et à la documentation d'exportation, au contrôle et aux exigences de qualité, aux règles d'origine, aux procédures simplifiées et à la gestion des risques.

Efficience : Les résultats en matière d'efficience sont moins bons, avec un certain nombre de projets n'ayant pas été réalisés dans les limites du budget (les projets d'agroalimentaire ont dépassé le budget de 139 % selon l'évaluation finale du projet, tandis que certaines réalisations n'ont dépensé que 15 % de leur budget. La conception du projet, qui n'a pas anticipé l'exigence d'une politique de ZES et les protocoles liés à l'ouverture d'un bureau officiel dans un pays étranger, a entraîné un retard de 21 mois dans l'achèvement du projet. Les évaluations de fin des ANMO (phase 1 et 2) ont établi que la plupart des parties prenantes (85% des entretiens) ont estimé que les projets auraient pu faire mieux pour obtenir des résultats dans les délais et le budget.

La mise en œuvre des projets de catégorie 1 s'est heurtée à des difficultés qui ont conduit à ce que plusieurs résultats des projets ne soient pas atteints et à ce que les budgets dépassent les montants fixés. Les évaluations de fin de l'ANMO (phase 1 et 2) ont établi que la plupart des parties prenantes (85% des KII) ont estimé que les projets auraient pu faire mieux pour

obtenir des résultats dans les délais et le budget. Des retards dans les décaissements ont été enregistrés en raison de la soumission tardive des documents nécessaires par le ministère/les PEMO Du CIR et de la mauvaise qualité des rapports. En outre, il y a eu des retards dans la révision et l'extension du protocole d'accord entre le Malawi et le CIR. L'achèvement de la phase 1 de l'appui à l'ANMO a été réalisé à 139% au-dessus du budget.

Les projets de catégorie 2 ont été mis en œuvre efficacement selon les rapports et les évaluations qui leur ont été consacrés. Il existe des preuves que certains projets n'ont pas été mis en œuvre dans les délais prévus, même avant le début du COVID. Par exemple, le projet Agro-transformation a bénéficié d'une prolongation de 21 mois sans frais, les retards étant liés à la conception du projet et aux processus de recrutement. Les évaluations de fin de projet des projets de niveau 2 achevés (projets d'agro-transformation (y compris NASFAM)) ont évalué l'efficacité globale à 80 %, en notant qu'il y avait des défis liés au faible taux d'utilisation, qui a causé un retard de 21 mois dans l'achèvement du projet. Il est évident que le COVID a affecté la mise en œuvre des projets en cours.

Durabilité : Compte tenu de la forte intégration du modèle, des structures et du processus du CIR dans les structures gouvernementales du Malawi par le biais du TIPSWAp, de l'intégration des priorités du CIR dans l'OMD III et la Vision 63 du Malawi, de la forte appropriation des initiatives, y compris la coordination avec d'autres agences gouvernementales, les donateurs et le secteur privé, la durabilité des projets du CIR est forte. En ce qui concerne les projets de catégorie 2, le rapport semestriel 2020 indique qu'une évaluation du modèle de ferme d'ancrage NASFAM menée par le ministère a conclu que les activités du projet sont toujours en cours de mise en œuvre et que très peu d'interventions sont nécessaires pour relier les bénéficiaires à d'autres prestataires de services, comme les projets gouvernementaux menés par la Banque mondiale et le projet de commercialisation de l'agriculture. En ce qui concerne les PME qui ont été formées à la préparation à l'exportation, l'évaluation du ministère a montré qu'elles avaient appliqué les connaissances acquises pour améliorer les normes de sécurité alimentaire de leurs produits. Cependant, l'évaluation a conclu que ces PME ont besoin d'un soutien financier pour exploiter pleinement leur potentiel d'exportation et plus de 40 d'entre elles ont été mises en relation avec des institutions financières et d'autres TSI. L'évaluation du projet Agro transformation a également noté que la durabilité aurait été améliorée en intégrant les associations dans la formation par le biais d'un modèle de formateur de formateurs (ToT), afin de leur permettre de continuer à offrir des formations. Le CIR a également fortement contribué à la mobilisation de l'expertise et du financement, renforçant ainsi la durabilité.

Impact : Dans l'ensemble, il existe plusieurs exemples d'interventions du CIR contribuant au développement durable et à l'intégration du Malawi dans le système commercial régional. En ce qui concerne le développement durable, les projets de catégorie 1 et catégorie 2 se sont attaqués à diverses contraintes liées à l'offre, notamment au niveau des entreprises, en permettant à celles-ci de se relier aux acheteurs et aux distributeurs des marchés régionaux, en particulier dans le cadre du COMESA et de la SADC. L'intégration s'est principalement faite vers ces marchés régionaux, ainsi que vers le marché africain à travers la ZLECAf.

Niger

Résumé de l'étude de cas par pays

1. Synthèse par pays

Date de début de l'aide du CIR	25 février 2011
Budget global	5,764,214.00 USD
Participation aux phases du CIR	Phase 1 et Phase 2
Contexte	PMA, Pays enclavé, FCAS
Principaux intervenants	<ul style="list-style-type: none"> Ministère du commerce, de l'industrie et de la promotion des jeunes entrepreneurs (MTIPYE) ; Unité nationale d'exécution (UNMO) ; Comité directeur national de pilotage (CDN)
Objectifs et résultats clés et lien avec les résultats et les produits de la théorie du changement du CIR (par exemple, catégorie 1, catégorie 2)	<p><u>Catégorie 1</u> Il y a trois (3) projets de catégorie 1 au Niger qui s'alignent donc sur le résultat 1 du cadre logique du CIR. Dans le cadre du résultat 1, les trois (3) projets ont des liens étroits avec le résultat 1 "amélioration des cadres politiques et réglementaires fondés sur des données probantes pour le commerce et l'investissement" et un (1) projet a des liens avec le résultat 2 "renforcement de la coordination institutionnelle pour le développement du commerce et l'investissement". Le projet d'amélioration de la chaîne de valeur du cuir (catégorie 2) a des liens avec le produit 1.</p> <p><u>Catégorie 2</u> Il y a deux (2) projets de catégorie 2 au Niger qui s'alignent donc sur le résultat 2 du cadre logique du CIR. Dans le cadre du résultat 2, les deux projets ont des liens étroits avec le résultat 1 "Amélioration de la participation des pays du CIR aux chaînes de valeur stratégiques pour une connectivité accrue aux marchés" et le résultat 2 "Amélioration de l'utilisation des technologies dans la production et les services dans les chaînes de valeur sélectionnées". En outre, le soutien aux ANMO (catégorie 1) a des liens avec le produit 1.</p>
Projets nationaux	<p>Achevé</p> <ul style="list-style-type: none"> Mise à jour de l'EDIC Soutien aux ANMO (Ph1 et Ph2) Appui au développement durable Projet pour le développement du secteur des cuirs et peaux au Niger <p>En cours</p> <ul style="list-style-type: none"> Projet d'appui au développement de la filière sésame au Niger
Projets régionaux	<ul style="list-style-type: none"> Le passage au statut de PMA et l'OMC : aider les PMA à faire face aux implications commerciales du passage au statut de PMA - Transit, transport et facilitation du commerce en Afrique de l'Ouest pour une meilleure participation aux chaînes de valeur

2. Approches et méthodes

Date à laquelle l'étude de cas a été réalisée (du- au)	Du 15 juin 2021 au 16 août 2021
--	---------------------------------

Données utilisées (par exemple, examen du portefeuille, enquête électronique, analyse économique).	Examen du portefeuille ; examen des documents ; enquête électronique ; analyse économique.
Méthodes utilisées (examen des données et des documents)	<p>Enquête électronique (réponses du facilitateur du donateur et de l'UNMO)</p> <p>Documents examinés pour les 5 projets CIR du Niger :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Protocoles d'accord (et amendements aux protocoles) - TDR - Propositions de projet/ notes conceptuelles - Rapports annuels et semestriels (y compris les rapports techniques) - Rapports d'évaluation à mi-parcours et finaux - Budgets (et révisions budgétaires) - Plans de travail - Stratégies d'atténuation des risques - Rapports financiers <p>Examen du portefeuille du Niger :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Coût total du projet (avec contribution du CIR et contribution hors CIR) - Dates d'approbation/ Dates de signature du PE / Dates d'expiration - Catégories du projet (1 ou 2) - Phase du projet (1 ou 2) - Principales entités de mise en œuvre - Notation du projet par rapport aux critères du CAD de l'OCDE
Limitations	<ul style="list-style-type: none"> • faible taux de réponse à l'enquête électronique ; disponibilité limitée des données et des documents sur la base de données centrale des documents du FEI (il a été noté que 120 documents ou 95% des rapports ont été soumis au SE par l'équipe du pays), divergences entre les résultats du CIR et les données des projets de catégorie 1, 2 national.

3. Contexte

- Le Niger est membre de l'Organisation mondiale du commerce depuis 1996. Il a une superficie totale de 1 270 000 km² et une population estimée à 24,2 millions d'habitants. Son économie est peu diversifiée et repose essentiellement sur l'agriculture, qui représente 40% du PIB.
- Alors que la structure du commerce du Niger est dominée par le commerce de marchandises, le commerce des services prend de l'ampleur. Entre les premières années du CIR et ces dernières années, le commerce total des services du pays a connu une croissance robuste (supérieure à celle du commerce des marchandises), grâce à la croissance des exportations et des importations.
- Les entrées d'IDE sont généralement orientées à la hausse depuis 2016. En 2019, les entrées d'IDE ont atteint 593 millions de dollars, contre 301 millions de dollars en 2016.
- En 2019, les décaissements au titre de l'aide pour le commerce (APC) ont représenté 2,7 % du PIB du pays, soit 1,6 % en moyenne sur la période 2008-2019. D'une moyenne annuelle de 122 millions de dollars en 2008-2015, les décaissements de

l'aide pour le commerce ont plus que doublé, atteignant une moyenne de 271 millions de dollars en 2016-2019. Sur la période 2008-2019, les décaissements de l'aide pour le commerce en faveur du Niger ont représenté 1,3 % des décaissements régionaux de l'aide pour le commerce en Afrique. Le CIR a aidé le Niger depuis 2011, son soutien cumulé par le biais de projets nationaux s'élevant à environ 5,7 millions de dollars et représentant 0,32 % du total des décaissements de l'aide pour le commerce depuis 2011. L'investissement du CIR s'est concentré sur le soutien analytique, la facilitation du commerce, le soutien des capacités institutionnelles et le soutien aux chaînes d'approvisionnement.

- Entre 2015 et 2019, la performance du pays a légèrement augmenté en termes de réduction des coûts et des délais d'échange de marchandises et de facilité globale de faire des affaires. Le Niger se situe désormais à environ 35 points de pourcentage de la meilleure performance réglementaire mondiale en matière de commerce transfrontalier. En ce qui concerne la facilité globale de faire des affaires, des progrès similaires ont été réalisés (une augmentation de 9 points de pourcentage), mais le pays reste loin de la meilleure performance réglementaire (soit 43 points de pourcentage de la meilleure performance)
- Ces dernières années, le Niger a été confronté à une crise sécuritaire dans les zones frontalières avec le Nigeria, le Burkina Faso et le Mali, où des groupes armés ont perpétué des attaques contre les forces de sécurité et les civils. L'état d'urgence a été déclaré dans les régions de Diffa, Tahoua et Tillabéri. Ces dernières années, le Niger a également été confronté à un afflux de réfugiés fuyant les conflits dans la région, notamment au Nigeria et au Mali.

4. Conclusions

Pertinence: Dans l'ensemble, l'intervention du CIR au Niger est pertinente, ses objectifs et sa conception répondent aux besoins et aux priorités du pays. En particulier, les interventions de catégorie 1 et de catégorie 2 sont bien alignées sur les priorités et les besoins du pays, l'EDIC 2009 étant notamment conforme à la Stratégie de développement accéléré et de réduction de la pauvreté et plusieurs projets étant alignés sur le Plan de développement économique et social. De même, les interventions du CIR sont alignées sur les besoins du secteur privé et de la société civile, qui sont inclus dans le comité directeur national qui se réunit régulièrement. Enfin, la portée des projets du CIR au Niger reflète une adaptation aux priorités émergentes du CIR : Les projets de catégorie 2 visaient le développement de la chaîne de valeur mondiale dans les secteurs du cuir et du sésame et les projets de catégorie 1 comprenaient des activités visant à favoriser la participation des jeunes et des femmes aux activités économiques. Malheureusement, l'environnement et le changement climatique ne sont pas abordés dans les interventions.

Le processus EDIC au Niger est tout aussi pertinent. Certains projets du CIR reflètent les besoins et les priorités de l'EDIC et de la matrice d'action, et les processus consultatifs de l'EDIC (avec le gouvernement, le secteur privé et la société civile) étaient relativement inclusifs. En outre, l'EDIC a contribué à l'introduction ou à la modification de politiques nationales : de nouvelles initiatives législatives ou réglementaires correspondent dans leur contenu et coïncident dans le temps avec l'EDIC/l'EDIC actuelle (c'est-à-dire la politique nationale de développement du commerce de 2015, la loi sur la protection des consommateurs de 2019, la loi sur la concurrence de 2019 et la stratégie de développement agricole).

Cohérence: Les interventions du CIR au Niger sont globalement cohérentes, elles sont compatibles avec les autres interventions dans le pays. Les domaines de résultats dans les

cadres logiques des projets et les principaux résultats du projet d'appui analytique sont alignés sur le TDC du CIR. Les projets de catégorie 1 ont également adopté une gestion axée sur les résultats, ce qui permet d'orienter les rapports en fonction des résultats. En outre, les modalités de mise en œuvre du CIR dans les pays (capacité analytique, institutionnelle et d'offre) sont bien adaptées à la réalisation des objectifs et des buts du CIR. Enfin, il existe des preuves d'efforts de coordination avec les partenaires de développement : le gouvernement du Niger a eu une consultation bilatérale avec la délégation de l'UE en 2016 pour discuter des progrès du CIR, et depuis 2019, des travaux sont en cours pour mettre en place un cadre de dialogue approprié avec les donateurs. Bien que ces derniers résultats soient optimistes, des améliorations sont possibles.

Efficacité: Les projets de catégorie 1 du CIR ont globalement atteint leurs objectifs. Plus précisément, de bons résultats ont été obtenus dans quatre domaines : la formation, la diffusion d'informations et la contribution à l'intégration du commerce et à la réforme des politiques. En ce qui concerne le premier domaine, le suivi des formations menées par le CIR a révélé qu'en moyenne 72% des bénéficiaires des ateliers de formation considèrent qu'ils ont amélioré leurs connaissances des différents régimes douaniers, du système de transit au Niger, des procédures et avantages de la formalisation et de la gestion des affaires ; 90% des participants à ces ateliers ont transmis les informations reçues à leurs structures et en moyenne 48% des structures du secteur privé et de la société civile, ont organisé des sessions pour diffuser ces informations à leurs réseaux. En outre, la diffusion de l'information a été favorisée par un plan de communication mis en place au cours du projet d'appui à la durabilité. En ce qui concerne l'intégration du commerce et la réforme des politiques, le commerce a été intégré dans le Plan de Développement Économique et Social ainsi que dans la Stratégie Nationale pour le Développement Durable du Tourisme et la Stratégie pour le Développement Durable de l'Élevage. Contrairement aux conclusions ci-dessus, des résultats plus pessimistes ont été observés en termes de contribution à la participation aux forums de commerce international et de contribution aux objectifs régionaux. Il convient toutefois de noter que le CIR a aidé le Niger à faire face aux implications commerciales de sa sortie du statut de PMA par le biais d'un projet régional.

En ce qui concerne l'efficacité des projets de catégorie 2, de bons résultats ont été observés en termes de contribution aux résultats dans les différentes chaînes de valeur, notamment grâce au projet de cuir et de peau qui a permis au Niger d'accéder à de nouveaux marchés tels que l'Inde et a entraîné une augmentation des exportations de cuir pour un montant total de 415 000 dollars. En outre, les projets de catégorie 2 ont contribué au développement des compétences dans les chaînes de valeur, 758 personnes ayant reçu une formation, et ont permis à des artisans du cuir et de la bijouterie de participer à des foires commerciales à Paris, Marseille, Chennai et Dakar. Des résultats globaux ont également été signalés dans les domaines de la contribution à l'adoption de nouvelles technologies et de la contribution à la facilitation des échanges.

Efficience: Les interventions de catégorie 1 du CIR n'étaient pas satisfaisantes en termes d'efficacité. Le projet d'appui aux ANMO a été affecté par des retards dans les activités en raison du retard dans la création de l'unité de mise en œuvre, des retards dans la constitution de l'équipe technique et de la lourdeur des procédures pour la réalisation de certaines activités. Malgré cette situation, le projet a obtenu des résultats positifs rendus possibles par une série d'extensions sans frais. En revanche, de meilleurs résultats ont été observés en termes d'efficacité des interventions de catégorie 2. En particulier, les projets cuir et sésame ont obtenu de bons résultats dans les derniers rapports d'évaluation, reflétant des taux élevés d'achèvement des projets dans les délais impartis et avec les moyens requis. Enfin, les preuves suggèrent que la structure de gouvernance a été affectée par la lenteur de la mobilisation des fonds de contrepartie du gouvernement.

Impact: Les interventions du CIR au Niger ont eu un impact limité en termes de contribution au développement durable et à l'intégration du Niger dans les systèmes commerciaux mondiaux et régionaux. En ce qui concerne les premiers, les interventions de catégorie 2 ont soutenu le renforcement des compétences des femmes artisans dans les régions rurales du pays, des kits/machines à coudre ont été fournis à une coopérative pour handicapés à Tahoua et deux certificats de conformité environnementale ont été délivrés au projet pour attester de sa durabilité environnementale. Cependant, malgré ces réalisations, il n'y a aucune preuve de résultats. En ce qui concerne ces derniers, le CIR a soutenu la contribution du Niger à l'intégration régionale par le biais d'un projet régional (c'est-à-dire le projet régional de facilitation du transit, du transport et du commerce en Afrique de l'Ouest pour une meilleure participation aux chaînes de valeur), mais les résultats ne sont pas encore connus.

Durabilité: Les activités menées et les changements introduits au Niger sont assez durables. Les éléments probants montrent que les initiatives du CIR sont globalement intégrées aux priorités, activités, structures et processus du gouvernement. L'engagement à s'aligner sur les stratégies du CIR et les recommandations de l'EDIC a également été observé de la part du gouvernement, qui est également le PEMO dans 4 des 5 projets nationaux, ce qui reflète globalement de manière positive l'appropriation des initiatives du CIR. En outre, la coordination avec d'autres parties prenantes a été assurée, notamment par un certain nombre de réunions de coordination telles que le Forum international de Londres sur les investisseurs au Niger, une table ronde à Paris sur le financement complémentaire du PDES et une réunion à Paris entre le gouvernement et le MDEF pour les investissements. La mise en œuvre de l'EDIC AM s'est également traduite par la réhabilitation du Conseil National des Investisseurs Privés en 2012, l'organisation d'un Forum International sur les Investisseurs au Niger (Londres, 2012), et enfin l'approbation par la Banque Mondiale de deux financements d'un montant de 100 millions de dollars destinés à améliorer le climat des affaires et à soutenir la compétitivité.

En contraste avec les résultats positifs susmentionnés, des améliorations sont encore possibles en ce qui concerne la durabilité de l'intervention du CIR au Niger. En particulier, le gouvernement omet systématiquement de fournir des fonds de contrepartie pour les projets, ce qui a un impact négatif sur la mise en œuvre. L'EDIC a été élaborée mais n'a pas encore été adoptée par le gouvernement. En outre, l'absence de cofinancement de la part des partenaires de développement a une incidence négative sur la contribution du CIR à la mobilisation de fonds.

Samoa

Résumé de l'étude de cas par pays

1. Synthèse par pays

Date de début de l'aide du CIR	2012
Budget global	\$4,001,725 ¹⁵ (Taux de décaissement de 100%)
Participation aux phases du CIR	Phase 1 et Phase 2
Contexte	Qualifié (2014), Petit État insulaire
Principaux intervenants	UNMO: Ministère du commerce, de l'industrie et du travail Ministère des finances Ministère des affaires étrangères et du commerce Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement Secrétariat du Forum des îles du Pacifique Organisation de recherche scientifique de Samoa Femmes en développement des affaires incorporées Samoa Trust Estates Corporation Chambre de commerce et d'industrie de Samoa Centre des petites entreprises Bureau des statistiques de Samoa
Objectifs et résultats clés et lien avec les résultats et les produits de la théorie du changement du CIR (par exemple, catégorie 1, catégorie 2)	<p>Objectifs clés:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fournir une perspective actualisée des priorités commerciales de Samoa, y compris une évaluation de l'état de préparation du pays au commerce électronique - Élaborer un programme sectoriel commercial visant à améliorer les systèmes de production et la productivité afin d'assurer la cohérence de la quantité et de la qualité pour l'exportation, l'information sur le marché et la technologie appropriée pour améliorer la valeur ajoutée et la compétitivité - Permettre au pays d'utiliser le commerce comme un instrument efficace de développement en renforçant les institutions commerciales, en améliorant les capacités d'intégration du commerce et en augmentant l'aide au commerce et son efficacité <p>Liens avec le TDC du CIR:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le projet de soutien analytique (EDIC actualisée) soutient le résultat 1, le produit 1 (<i>amélioration des cadres politiques et réglementaires fondés sur des données probantes pour le commerce et l'investissement</i>) - Le projet de catégorie 1 sur l'appui aux dispositifs nationaux de mise en œuvre (ANMO) a des liens avec le résultat 1-Output 1 (<i>amélioration des cadres politiques et réglementaires fondés sur des preuves pour le commerce et l'investissement</i>), le résultat 2 (<i>renforcement de la coordination institutionnelle pour le commerce et le développement</i>), et le résultat 3 (<i>renforcement des capacités pour la formulation et la mise en œuvre des politiques</i>) - L'un des deux projets de catégorie 2 sur les services et institutions d'appui aux entreprises (Évaluation de la préparation au commerce électronique) est lié au résultat 2-produit 2 (<i>Amélioration de l'utilisation des technologies dans</i>

¹⁵Source : Examen du portefeuille basé sur les données disponibles du Centre de connaissances.

	<p>la production et les services dans certaines chaînes de valeur), tandis que l'autre projet sur la facilitation des échanges (TSSP) soutient le résultat 2-produit 1 (Amélioration de la participation des pays du CIR aux chaînes de valeur stratégiques pour une connectivité accrue aux marchés) et (dans une mesure moindre mais significative) le résultat 1-produit 1 (Amélioration des cadres politiques et réglementaires fondés sur des données probantes pour le commerce et l'investissement).</p> <p>Dans l'ensemble, les interventions du CIR à Samoa ont contribué au résultat 1 et au résultat 2, avec des réalisations dans les 3 produits du résultat 1 et principalement les produits 1 et 2 du résultat 2.</p>
Projets nationaux	<p><i>Projets réalisés</i></p> <p>(i) Mise à jour des études diagnostiques sur l'intégration du commerce [Phase 1, Catégorie 1]</p> <p>(ii) Soutien aux dispositions nationales de mise en œuvre (phase 1) : "Renforcement des dispositions nationales de mise en œuvre de Samoa pour le CIR " [Phase 1, Catégorie 1]</p> <p>(iii) Évaluation de la préparation au commerce électronique [Phase 2, Catégorie 2]</p> <p>(iv) Programme d'appui au secteur du commerce (TSSP) [Phase 1 & 2, Catégorie 2]</p>
Projets régionaux	<p><i>Projets réalisés</i></p> <p>(i) Initiative pour une infrastructure de qualité dans le Pacifique (Phase 1)</p> <p><i>Projets en cours de réalisation</i></p> <p>(ii) Le retrait des PMA et l'OMC : aider les PMA à faire face aux implications commerciales du retrait des PMA</p> <p>(iii) Initiative pour une infrastructure de qualité dans le Pacifique (Phase 2)</p> <p>(iv) Accès aux marchés internationaux par le biais du commerce équitable, en tenant compte de la dimension de genre et de la résilience climatique</p>

2. Approches et méthodes

Date à laquelle l'étude de cas a été réalisée (du- au)	Août-Septembre 2021
Données utilisées (par exemple, examen du portefeuille, enquête électronique, analyse économique).	Examen du portefeuille, examen des documents et des données, analyse économique, enquête en ligne
Méthodes utilisées (examen des données et des documents)	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Examen des documents du projet</i>, y compris les protocoles d'accord et leurs amendements ; les références du projet, y compris les propositions de projet, les notes conceptuelles, les cadres logiques au niveau du projet ; les rapports narratifs, y compris les rapports techniques, d'avancement et d'achèvement du projet ; le rapport de l'EDIC ; les rapports d'évaluation du projet ; les documents de politique nationale

	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Enquête électronique</i> : 1 réponse à l'enquête électronique par pays (Coordinateur UNMO) • <i>Examen du portefeuille</i> couvrant les types et sous-types de projets ; participation à la phase du CIR ; dates d'approbation, de début et de fin du projet ; principales entités chargées de la mise en œuvre ; coût total du projet et contributions du CIR et autres ; projets régionaux dont le pays est bénéficiaire • <i>Examen des bases de données du CIR</i>, à savoir les bases de données des résultats et de la matrice d'action de l'EDIC, le système d'information de gestion
<p>Limitations</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Existence de divergences et de variations dans l'étendue des rapports entre les documents de projet et les bases de données du CIR (à la fois hors ligne et en ligne), ce qui entraîne une faible probabilité et/ou une difficulté à trianguler les preuves • Faible taux de réponse au sondage électronique (c'est-à-dire d'une seule partie prenante, l'UNNO), ce qui limite la validation de la force et de la cohérence des résultats rapportés) • Les résultats indiqués dans la base de données des résultats principaux et dans les rapports techniques/d'évaluation au niveau des indicateurs ne sont pas nécessairement conformes aux définitions des indicateurs figurant dans le cadre logique du programme du CIR, ce qui peut entraîner une surestimation des résultats ou une mauvaise mesure. Nonobstant cette limitation, il est souligné que l'objectif principal et la base d'évaluation dans de tels cas seraient que les résultats rapportés entre les sources ne soient pas quantitativement très différents ou soient au moins qualitativement cohérents. • Pas d'entretiens avec les parties prenantes • Les contraintes de temps limitent la capacité d'examiner, d'analyser et de synthétiser les preuves documentaires disponibles de manière complète/adéquate

3. Contexte

- Le Samoa est membre de l'Organisation mondiale du commerce depuis 2012. Sa superficie totale est de 2 830 km², avec une population estimée à 0,198 million d'habitants et un taux d'activité de 43 %. Sa zone économique exclusive (de 98 500 km²) est la plus petite de toutes les nations du Pacifique. L'économie du pays était traditionnellement basée sur l'agriculture et la pêche. Toutefois, l'industrie et les services ont largement contribué à son développement économique, les services représentant à eux seuls la majorité de son produit intérieur brut (PIB).
- Si la structure commerciale de Samoa est dominée par le commerce de marchandises, le commerce des services est en pleine ascension. Entre les premières années du CIR et ces dernières années, le commerce total des services du pays a connu une croissance robuste (supérieure à celle du commerce de marchandises), grâce à la croissance des exportations et des importations.
- Dans un autre ordre d'idées, les entrées d'IDE ont eu une tendance générale à la baisse. En 2019, les entrées d'IDE se sont élevées à 1,02 million de dollars, ce qui représente une forte baisse de 96,2 % par rapport au chiffre correspondant de 2015.
- Avec d'autres pays du Pacifique et certaines économies africaines et asiatiques, le Samoa figure parmi les nations les plus dépendantes de l'aide au niveau mondial. En 2019, les versements d'aide pour le commerce (APC) représentaient 7,8 % du PIB du pays, soit 5,0 % en moyenne sur la période 2008-2019. D'une moyenne annuelle de 25,8 millions de dollars en 2008-2012, les décaissements de l'APC ont plus que doublé, atteignant une moyenne de 52,6 millions de dollars en 2015-2019. Sur la période 2008-2019, les décaissements de l'aide au commerce à Samoa ont représenté 9,1 % des décaissements régionaux de l'aide au commerce dans le Pacifique et 0,12 % des décaissements mondiaux de l'aide au commerce. Le Samoa est bénéficiaire de l'aide au commerce de plusieurs donateurs, mais principalement de l'Australie, du Japon, de la Nouvelle-Zélande, de la Banque asiatique de développement et du Groupe de la Banque mondiale. Le CIR a aidé Samoa depuis 2012, son soutien cumulé par le biais de projets nationaux s'élevant à environ 4,0 millions de dollars et représentant 1,14 % des décaissements totaux d'APC depuis 2012. L'investissement du CIR s'est concentré sur le soutien analytique, le renforcement des dispositifs nationaux de mise en œuvre, les services et les institutions d'appui aux entreprises (en particulier le commerce numérique), et la facilitation du commerce.
- Entre 2015 et 2019, les performances du pays ont stagné en termes de réduction des coûts et des délais commerciaux pour les marchandises et de facilité globale de faire des affaires. Depuis 2015, le Samoa était à environ 42 points de pourcentage de la meilleure performance réglementaire mondiale en matière de commerce transfrontalier. En ce qui concerne la facilité globale de faire des affaires, il a fait des progrès modérés (une augmentation de 1,9 point de pourcentage), mais reste loin de la meilleure performance réglementaire (c'est-à-dire à 37 points de pourcentage de la meilleure performance)
- L'économie de Samoa est très sensible aux chocs exogènes en raison de l'étroitesse de sa base de ressources et de sa vulnérabilité aux chocs environnementaux : son économie est principalement tirée par le tourisme, l'agriculture, la pêche, les services commerciaux, les transferts de fonds et l'aide au développement. Le pays présente un important déficit commercial et est fortement dépendant des importations de produits alimentaires. La petite taille de son marché intérieur, son éloignement géographique et sa vulnérabilité aux catastrophes naturelles sont les principaux obstacles à son développement économique.

- Avec l'épidémie de rougeole qui a frappé le pays en 2019, la pandémie de COVID-19 a entraîné une contraction de l'économie, le secteur du tourisme étant le plus touché.

4. Conclusions

Pertinence : Dans l'ensemble, l'intervention du CIR à Samoa est pertinente, ses objectifs et sa conception répondent aux besoins et aux priorités du pays. En particulier, les interventions de catégorie 1 et de catégorie 2 sont bien alignées sur les priorités et les besoins du pays, notamment le programme de soutien au secteur du commerce (TSSP), qui est conforme à la stratégie de développement du Samoa et au plan sectoriel 2012-2016 pour le commerce et l'industrie manufacturière, et la projection de l'évaluation de l'état de préparation au commerce électronique, qui coïncide avec les efforts préparatoires du gouvernement pour investir dans le commerce électronique. De même, les interventions du CIR sont bien alignées sur les besoins du secteur privé et de la société civile. Dans le cadre des projets de soutien au programme d'appui au secteur tertiaire et à l'initiative nationale d'investissement, par exemple, des consultations avec le secteur privé et la société civile ont été menées lors de la conception du projet, et une approche ciblée a été utilisée pour la sélection des bénéficiaires du programme d'appui au secteur tertiaire. Enfin, la portée des projets du CIR à Samoa témoigne d'une adaptation aux priorités émergentes du CIR. Les projets de catégorie 2 ont principalement soutenu le développement du commerce électronique et du commerce numérique (évaluation de l'état de préparation au commerce électronique), ainsi que le développement (recentré) des chaînes de valeur (TSSP). Le TSSP comporte également un élément intégré et/ou une approche visant à contribuer à l'autonomisation économique des MPME, des femmes et des jeunes, au commerce des services, au développement du secteur privé et à l'adoption de nouvelles technologies.

Toutefois, la pertinence de l'EDIC est plus limitée. Plusieurs projets du CIR reflètent les besoins et les priorités de l'EDIC et de la matrice d'action, et les processus consultatifs de l'EDIC (avec le gouvernement, le secteur privé et la société civile) étaient relativement inclusifs. Cependant, l'EDIC n'a pas contribué à l'introduction ou à la modification des politiques nationales (à l'exception de l'information des indicateurs de suivi du plan sectoriel pour le commerce et la fabrication). Il est également difficile de savoir si le renforcement des capacités du secteur public dans le cadre de l'EDIC a permis d'accroître les capacités de formulation des politiques. Enfin, l'inclusivité des processus consultatifs de l'EDIC est limitée.

Cohérence : Les interventions du CIR à Samoa sont globalement cohérentes, elles sont compatibles avec les autres interventions dans le pays. Les domaines de résultats dans les cadres logiques des projets et les principaux résultats du projet d'appui analytique sont alignés sur le TDC du CIR, avec une grande similitude sur certains indicateurs des résultats 1 et 2. La voie du changement est surtout évidente dans les réalisations 1 à 3 du résultat 1 et les réalisations 1 et 2 du résultat 2. En outre, les modalités de mise en œuvre du CIR dans les pays (capacité analytique, institutionnelle et d'offre) sont bien adaptées à la réalisation des objectifs et des buts du CIR, notamment en ce qui concerne l'intégration du commerce dans les plans de développement nationaux et les stratégies sectorielles ; la mise en place de structures (alignées sur les structures nationales) pour coordonner la fourniture de l'assistance technique liée au commerce ; le renforcement de la capacité durable à commercer ; et la promotion de l'égalité des sexes et du commerce inclusif. Enfin, il existe des preuves de la coordination par les partenaires de développement de la mise en œuvre des objectifs du plan sectoriel pour le commerce et l'industrie manufacturière.

Efficacité : Les projets de catégorie 1 du CIR ont été globalement efficaces dans la réalisation de leurs objectifs. Plus précisément, de bons résultats ont été observés en termes de contribution à l'intégration du commerce (par exemple, le commerce est intégré dans la

stratégie de développement du Samoa, le plan sectoriel pour le commerce et l'industrie manufacturière), de contribution à la participation aux forums commerciaux internationaux (par exemple, soutien à la participation aux négociations bilatérales, aux négociations PACER Plus et aux principales réunions de l'OMC) et de formation des fonctionnaires (par exemple, en matière de formulation et d'élaboration des politiques, de passation des marchés, de systèmes d'information et d'analyse des données, etc. Le CIR a également contribué à la réforme des politiques, aux objectifs régionaux du Samoa et à la diffusion de l'information et à la sensibilisation. En ce qui concerne l'efficacité de projets catégorie 2, des réalisations sont également observées en termes de contribution aux résultats dans différentes chaînes de valeur (par exemple, le projet TSSP a permis d'augmenter les exportations et la production dans les chaînes de valeur du cacao et de la noix de coco et d'accéder à de nouveaux marchés), de contribution à l'adoption de nouvelles technologies (tant les initiatives de commerce électronique que les technologies à l'appui des chaînes de valeur). En outre, dans le cadre du projet TSSP, plusieurs formations et plusieurs foires commerciales ont été organisées. Toutefois, bien que les interventions dans les pays aient donné des résultats en matière d'initiatives de facilitation du commerce, la nécessité d'investir davantage dans ce domaine est reconnue. Enfin, les systèmes et processus opérationnels du CIR, tant au niveau du programme qu'à celui du pays, ont contribué à l'obtention de résultats et de performances au niveau national.

Efficience : La mise en œuvre globale des initiatives de catégorie 1 et de catégorie 2 au Samoa est caractérisée par un certain degré d'inefficacité. Quant au soutien des ANMO, il a été affecté par l'inefficacité des systèmes gouvernementaux, notamment en matière de passation de marchés et de décaissements financiers, ce qui a nui à la rentabilité des activités du projet. En termes de délais, le projet n'a pas été achevé conformément à son calendrier initial. Les priorités concurrentes du personnel gouvernemental et les changements dans la gestion ont également fait partie des défis qui ont entraîné des retards dans la mise en œuvre des activités du projet. En ce qui concerne l'intervention de catégorie 2, la mise en œuvre effective du TSSP a été plus longue que la durée prévue. Les facteurs qui ont contribué au retard dans la mise en œuvre des activités sont les suivants : blocages dans les processus d'appel d'offres et de passation des marchés publics, retards dans le recrutement et la sélection du personnel et des assistants techniques, retard dans le déblocage des fonds et le traitement des paiements, priorités concurrentes des agences de mise en œuvre et manque d'alignement sur les propositions du projet, certaines agences de mise en œuvre clés ayant changé d'orientation par rapport aux intentions initiales du projet.

Impact : Les interventions du CIR au Samoa ont eu un impact relatif en termes de contribution au développement durable et à l'intégration du Samoa dans les systèmes commerciaux mondiaux et régionaux. Par exemple, le projet de catégorie 2 (TSSP) a contribué à l'autonomisation économique des femmes et des jeunes et a soutenu les associations commerciales et les petites entreprises (en particulier dans les zones rurales) par le biais du renforcement des capacités, du transfert de connaissances, de la création d'emplois et d'un meilleur accès aux marchés internationaux. En outre, les projets de catégorie 1 et de catégorie 2 ont aidé le Samoa à accroître sa participation aux systèmes commerciaux régionaux et mondiaux en améliorant les cadres politiques et réglementaires, les capacités institutionnelles et les structures opérationnelles, ainsi que les liens sectoriels et la compétitivité.

Durabilité : Les activités menées et les changements introduits à Samoa sont durables. Les éléments probants indiquent que les initiatives du CIR sont bien intégrées aux priorités, activités, structures et processus du gouvernement. En particulier, le gouvernement souscrit à l'EDIC/MA, et a intégré le commerce dans la politique, la planification et les stratégies sectorielles. Le gouvernement agit également en tant que principale entité de mise en œuvre dans 3 des 4 projets nationaux. En outre, le gouvernement samoan montre des signes d'appropriation des initiatives du CIR et les mécanismes de coordination avec les autres agences gouvernementales, les donateurs, le secteur privé et la société civile sont

susceptibles de perdurer après la fin du programme. Enfin, le CIR a contribué à mobiliser des fonds et des compétences, notamment grâce aux contributions en nature du gouvernement sous forme de temps de travail du personnel et d'utilisation des locaux et des équipements du gouvernement. En ce qui concerne la poursuite des initiatives du CIR après la fin du soutien du CIR, les résultats ci-dessus montrent des signes encourageants. Il est toutefois admis que la poursuite du soutien financier sera déterminante pour la mise en œuvre des recommandations issues des activités du projet, ainsi que pour le maintien des mécanismes de coordination et l'achèvement des activités/résultats restants qui n'ont pas été réalisés pendant l'exécution du projet mais qui ont été intégrés dans les systèmes et processus des entités chargées de la mise en œuvre.

Soudan du Sud

Résumé de l'étude de cas par pays

1. Synthèse par pays

Date de début de l'aide du CIR	20 février 2013
Budget global	1,816,821 USD
Participation in EIF Phases	Les deux Phase 1 et Phase 2
Contexte	PMA, enclavé, fragile
Principaux intervenants	PNUD Gouvernement du Sud-Soudan
Objectifs et résultats clés et lien avec les résultats et les produits de la théorie du changement du CIR (par exemple, catégorie 1, catégorie 2)	<p><u>Catégorie 1</u> Les cinq projets du CIS au Sud-Soudan sont de catégorie 1 et s'alignent donc sur le résultat 1 du CIR. Dans le cadre du résultat 1, les cinq projets ont des liens étroits avec le produit 1 "amélioration des cadres politiques et réglementaires fondés sur des données probantes pour le commerce et l'investissement".</p> <p><u>Catégorie 2</u> Il n'y a pas de projet CIR de catégorie 2 au Sud-Soudan. Cependant, le projet de soutien aux ANMO a des liens avec le résultat 2. Dans le cadre du produit 1, il existe un lien avec les initiatives de renforcement des capacités, la stimulation de l'accès aux marchés internationaux et la formation des producteurs aux pratiques de la chaîne de valeur. Dans le cadre du résultat 3, il est fait mention de la mobilisation de fonds supplémentaires.</p>
Projets nationaux	<p>Achevé :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pré- EDIC (phase 1, catégorie 1) - EDIC (phase 1, catégorie 1) - Intégration du commerce (phase 2, catégorie 1) <p>En cours :</p> <ul style="list-style-type: none"> - EDIC (phase 2, catégorie 1) - Soutien aux ANMO (phase 2, catégorie 1)
Projets régionaux	<ul style="list-style-type: none"> - Générer des prix plus élevés et de nouveaux marchés pour les femmes engagées dans les chaînes de valeur du beurre de karité au Sud-Soudan et en Ouganda.

2. Approches et méthodes

Date à laquelle l'étude de cas a été réalisée (de- à)	Du 15 juin 2021 au 24 septembre 2021
Données utilisées (par exemple, examen du portefeuille, enquête électronique, analyse économique).	Examen du portefeuille ; examen des documents ; entretien avec 1 KII, analyse économique ; plan de développement du Sud-Soudan (SSDP) 2011-2013 ;
Méthodes utilisées (examen des données et des documents)	<ul style="list-style-type: none"> - Entretien avec 1 KII - Documents examinés pour les cinq projets du CIR au Sud-Soudan, notamment les protocoles d'accord (et leurs

	<p>modifications), les mandats, les propositions de projet et les notes conceptuelles, les rapports annuels et semestriels (y compris les rapports techniques), les rapports d'évaluation à mi-parcours et finaux, les budgets (et les révisions budgétaires), les plans de travail, les stratégies d'atténuation des risques et les rapports financiers.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Examen du portefeuille du Sud-Soudan, couvrant les coûts totaux du projet (avec la contribution du CIR et la contribution hors CIR) ; les dates d'approbation / les dates de signature du protocole d'accord / les dates d'expiration ; les niveaux du projet (1 ou 2) ; la phase du projet (1 ou 2) ; les principales entités de mise en œuvre et la notation du projet par rapport aux critères du CAD de l'OCDE.
Limitations	<ul style="list-style-type: none"> - Peu de preuves de collaboration car seul un entretien a été réalisé avec un KII et il n'y a pas encore eu de réponse à l'enquête électronique, ce qui limite la force/la cohérence des résultats rapportés. - Les contraintes de temps limitent la capacité à examiner, analyser et synthétiser les preuves documentaires disponibles de manière complète/adéquate. - Absence de réponse à l'enquête électronique.

3. Contexte

- La République du Sud-Soudan (RSS) est le plus jeune pays du monde, puisqu'il n'aura que 10 ans le 9 juillet 2021. Elle est désignée comme un pays en situation de fragilité et de conflit (FCAS) par le Groupe de la Banque mondiale. Il partage une frontière avec le Soudan au nord, l'Éthiopie à l'est, le Kenya, l'Ouganda et la République démocratique du Congo au sud et la République centrafricaine à l'ouest.
- Le RSS n'a pas encore atteint la stabilité politique et la paix nécessaires à la croissance et au développement. Depuis 2011, elle a connu plusieurs conflits majeurs ; un désaccord avec le Soudan sur la frontière et les frais de transit du pétrole en 2012 ; un conflit interne qui a éclaté en décembre 2013 et un autre en 2016. La signature d'une trêve en septembre 2018 et la formation d'un gouvernement d'union en février 2020 ont non seulement apporté une paix et une stabilité indispensables, mais ont également permis la reprise de la production pétrolière et le retour des réfugiés. La RSS, en raison des années cumulées de conflit, reste dans une situation humanitaire grave, caractérisée par des pénuries alimentaires aiguës et des personnes déplacées, touchant souvent davantage les enfants et les femmes. En 2020, l'intensification du conflit et de la violence sous-nationale, une deuxième année consécutive

d'inondations majeures et les impacts de COVID-19 ont aggravé une situation humanitaire déjà catastrophique.¹⁶

- L'économie du RSS avait commencé à s'améliorer après la trêve de 2018, la croissance réelle du produit intérieur brut (PIB) ayant atteint 9,5 % au cours de l'exercice 2019/20 selon la Banque mondiale. L'économie est largement dépendante du pétrole, celui-ci représentant environ 68 % du PIB du RSS ; 98 % des exportations et une part importante des recettes publiques. La pauvreté est élevée, environ 82 % des habitants étant considérés comme vivant sous le seuil de pauvreté selon les estimations les plus récentes, basées sur le seuil de pauvreté de 1,90 \$ de parité de pouvoir d'achat en 2011. La pandémie de COVID 19 a détérioré le niveau de vie en raison de la baisse des revenus.
- L'environnement pour faire des affaires reste difficile pour de nombreuses raisons, principalement les contraintes liées aux conflits, les mauvaises infrastructures, les capacités institutionnelles encore en développement et les faibles taux d'alphabétisation. Dans les rapports Faire des affaires, si des améliorations ont été constatées en 2019 après une période de stabilité, le RSS a été mal classé à 185 sur 198 pays en 2019 et 2020, avec un rang de 180 sur le commerce transfrontalier.¹⁷

4. Conclusions

Pertinence : Dans l'ensemble, le programme du CIR et les projets dans les pays sont très bien alignés sur les besoins et les priorités nationales du Sud-Soudan, tels qu'ils sont exprimés dans divers documents gouvernementaux qui ont reconnu le rôle du commerce, de la facilitation du commerce et des exportations dans le développement du Sud-Soudan (c'est-à-dire les lignes directrices de la politique commerciale 2009, le premier plan de développement national 2011-2013 et la stratégie de développement national 2018-2021). Les activités du CIR sont également bien alignées sur les besoins du secteur privé et de la société civile, dans la mesure où les projets soutiennent la capacité à développer les cadres juridiques, réglementaires et institutionnels nécessaires pour jeter les bases du commerce et de l'investissement. Il existe également plusieurs mécanismes permettant d'associer le secteur privé à l'élaboration de diverses politiques (par exemple, le Forum des entreprises du Sud-Soudan, le mécanisme de dialogue public-privé), bien qu'il n'y ait aucune preuve de la tenue régulière de PPD. Contrairement aux résultats positifs ci-dessus, les projets du CIR au Sud-Soudan n'ont pas adapté leur volonté aux nouvelles priorités du CIR. L'EDIC actualisée est en cours de développement, mais dans la note de concept de l'EDIC actualisée, plusieurs priorités émergentes du CIR, notamment l'intégration régionale et les chaînes de valeur (dans le cadre du commerce sectoriel et de la diversification économique) ainsi que le commerce numérique et le commerce électronique, ont été identifiées comme des domaines d'intervention prioritaires.

Cohérence : Les projets nationaux du CIR au Sud-Soudan sont fortement alignés sur le résultat 1 du CIR, les produits 1 à 3, et bien qu'il n'y ait pas de projets au niveau national axés sur le résultat 2, dans le cadre du soutien aux ANMO, il existe un lien stimulant l'accès aux marchés internationaux et la formation des producteurs aux pratiques de la chaîne de valeur et, dans le cadre du résultat 3, il est fait mention de la mobilisation de financements supplémentaires. En outre, en tant que pays nouvellement établi sortant d'une situation de

¹⁶ Banque mondiale, février 2020. Mise à jour économique du Sud-Soudan : Pauvreté et vulnérabilité dans un environnement fragile. Washington DC. Voir aussi Vue d'ensemble du Sud-Soudan (consulté sur <https://www.worldbank.org/en/country/southsudan/overview#1> le 23 septembre 2021)

¹⁷Le RSS n'est pas encore inclus dans l'indice de performance logistique.

conflit, les modalités de mise en œuvre du CIR sont tout à fait appropriées pour le Sud-Soudan. Enfin, il existe de bonnes preuves de la coordination avec d'autres initiatives pertinentes. Les projets du CIR sont mis en œuvre dans le cadre d'un programme plus large de soutien à la croissance inclusive et au développement des capacités commerciales (IGTCD) mis en œuvre par le PNUD, qui est le principal partenaire de mise en œuvre du CIR pour tous les projets, à l'exception du projet Pré-EDICS, ce qui témoigne d'une forte coordination. On constate également une forte coordination avec des partenaires comme la Banque mondiale, TradeMark Afrique de l'Est (TMEA), la FAO et la BAD. Cependant, la coordination aurait pu être améliorée en ayant un coordinateur des donateurs pour les projets du CIR, qui n'a pas encore été identifié/désigné.

Efficacité : Malgré le statut FCAS du Sud-Soudan, les projets de catégorie 1 du CIR ont globalement atteint leurs objectifs. Plus précisément, les projets du CIR ont fortement contribué à l'intégration du commerce. En effet, le commerce est désormais intégré dans la dernière NDS, qui cherche à créer un environnement favorable à la diversification économique par le biais du commerce. L'intégration du commerce est également visible dans l'examen de la politique commerciale mené par les parties prenantes pour répondre aux nouvelles questions de politique commerciale, notamment l'adhésion à l'OMC, l'intégration régionale par le biais de la zone de libre-échange continentale africaine (ZLECAf), le commerce électronique et la nécessité de formuler une stratégie nationale d'exportation. En outre, par suite de l'octroi du statut d'observateur à l'OMC en 2017, ainsi qu'à la demande d'adhésion à la CAE, le projet d'intégration du commerce du CIR a fortement contribué à la participation du RSS aux forums liés à l'OMC et à la CAE. En revanche, la contribution des projets du CIR à la réforme des politiques, à la formation des fonctionnaires et à la diffusion de l'information a été principalement moyenne. En ce qui concerne la formation, les rapports annuels indiquent que plusieurs formations ont été organisées, sur l'intégration de la CAE, l'adhésion à l'OMC, les techniques de négociation, mais le suivi de leurs résultats fait cruellement défaut. En ce qui concerne la diffusion de l'information, il est évident que les besoins en communication des différentes parties prenantes ont été recensés par l'Unité nationale de coordination et le ministère du Commerce et de la CAE, mais la plupart de ces outils doivent encore être déployés.

Efficience : La réalisation globale de l'initiative de catégorie 1 a été affectée par les défis mis en évidence dans la section sur l'efficacité, notamment en ce qui concerne la conception du projet et la passation des marchés. En raison de l'embrassement du conflit et de COVID 19, les projets n'ont pas été achevés dans les délais. En termes d'efficacité de l'utilisation des ressources financières, les taux de décaissement et de dépense sont de 100 %. De plus, la COVID-19 a affecté la mise en œuvre des projets en raison des restrictions concernant les événements et les réunions en face à face. Par exemple, l'EDIC actualisée devait être achevée en 2020, mais en raison de COVID, le calendrier a glissé. Le PEMO a organisé des réunions virtuelles dans la mesure du possible et a également soutenu l'UNMO en fournissant des modems pour relever le défi de l'Internet.

Impact : Dans l'ensemble, il existe plusieurs exemples d'interventions du CIR contribuant à l'intégration du Sud-Soudan dans le système commercial régional et mondial, notamment la CAE et l'OMC, dans le cadre des processus d'adhésion. Dans les deux cas, cela s'est fait principalement par le biais du renforcement institutionnel, du renforcement des capacités et de l'intégration du commerce qui ont été soutenus par le projet de catégorie 1. La contribution au développement durable est beaucoup moins claire, étant donné le stade de développement naissant du pays, le niveau de financement du CIR et le contexte dans lequel la mise en œuvre a eu lieu. Quant aux mécanismes de coordination avec les autres agences gouvernementales, les donateurs, le secteur privé et la société civile, ils sont susceptibles de subsister, mais un mécanisme de coordination des donateurs pour le programme d'aide au commerce est nécessaire.

Durabilité : Les activités menées et les changements introduits au Sud-Soudan sont assez durables. Les éléments probants montrent qu'il existe une forte intégration des priorités, des activités et des structures des initiatives du CIR au sein du gouvernement du Soudan du Sud. Les priorités identifiées dans l'EDIC/MA sont intégrées dans le nouveau NDC (2018-21) ainsi que dans le cadre de la politique commerciale. En outre, l'EDIC/MA est réputé de cadre national de politique et de programmation commerciales. Au niveau de la structure, l'UNMO est intégrée dans la structure du ministère du Commerce, de l'Industrie et de la Communauté de l'Afrique de l'Est, le ministère étant l'institution gouvernementale nationale chargée de la coordination du développement du commerce. En outre, l'appropriation des initiatives du CIR est très forte, grâce à des mécanismes consultatifs principalement liés. L'EDIC du CIR, les projets spécifiques et le plan de travail annuel sont tous élaborés dans le cadre d'un processus consultatif et approuvés par les hauts fonctionnaires du gouvernement. Les initiatives du CIR n'ont cependant bénéficié d'aucun financement public, sauf en nature, mais il semble que le gouvernement utilise l'EDIC/MA comme cadre pour mobiliser des fonds auprès d'autres donateurs pour des activités commerciales. En conséquence, le programme commercial du pays reste largement sous-financé (malgré la contribution de l'EDIC/MA à la mobilisation de financements), ce qui entraînera probablement l'abandon du modèle, des structures et des processus du CIR.

Togo

Résumé de l'étude de cas par pays

1. Synthèse par pays

Date de début de l'aide du CIR	22 décembre 2008
Budget global	\$7,098,159.81
Participation in EIF Phases	Phase 1 et Phase 2
Contexte	PMA
Participation aux phases du CIR	<ul style="list-style-type: none"> Ministère du Commerce, de l'Industrie et de la Consommation Locale; Ministère du Commerce et de la Promotion du Secteur Privé; GIZ
Objectifs et résultats clés et lien avec les résultats et les produits de la théorie du changement du CIR (par exemple, catégorie 1, catégorie 2)	<p><u>Catégorie 1</u> Il y a six (6) projets de catégorie 1 et un (1) projet combiné au Togo qui s'alignent donc sur le résultat 1 du cadre logique du CIR. Dans le cadre du résultat 1, six (6) projets ont des liens étroits avec le résultat 1 "amélioration des cadres politiques et réglementaires fondés sur des preuves pour le commerce et l'investissement", deux (2) projets ont des liens avec le résultat 2 "renforcement de la coordination institutionnelle pour le développement du commerce et de l'investissement" et un (1) projet a des liens avec le résultat 3 "renforcement des capacités pour la formulation et la mise en œuvre des politiques".</p> <p><u>Catégorie 2</u> Il y a un (1) projet de catégorie 2 et un (1) projet combiné au Togo qui s'alignent donc sur le résultat 2 du cadre logique du CIR. Dans le cadre du résultat 2, les deux projets ont des liens étroits avec le résultat 1 "Amélioration de la participation des pays du CIR aux chaînes de valeur stratégiques pour une connectivité accrue aux marchés", le résultat 2 "Amélioration de l'utilisation des technologies dans la production et les services dans les chaînes de valeur sélectionnées" et le résultat 3 "Soutien aux pays du CIR pour mobiliser des ressources supplémentaires". En outre, un projet de catégorie 1 a des liens avec le résultat 3.</p>
Projets nationaux	<p><u>Projets réalisés</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Pré-EDIC EDIC EDIC actualisée Soutien aux ANMO (Ph1 & Ph2) Projet de renforcement des capacités productives et commerciales de la filière soja au Togo <p><u>Projets en cours d'exécution</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Mise à jour de la politique nationale de développement du commerce Combiné – Projet de Durabilité et de Renforcement des Capacités Commerciales de l'Anacarde et du Karité (PRODAK) Transfert de technologies et de savoir-faire pour le développement des coproduits du coton
Projets régionaux	<ul style="list-style-type: none"> Programme régional d'appui au développement commercial inclusif de la filière karité (PRADCIFK) - GSA

	<ul style="list-style-type: none"> • L'accèsion au statut de PMA et l'OMC : aider les PMA à faire face aux implications commerciales de l'accèsion au statut de PMA
--	--

2. Approches et méthodes

Date à laquelle l'étude de cas a été réalisée (du- au)	Du 15 juin 2021 au 16 août 2021
Données utilisées (par exemple, examen du portefeuille, enquête électronique, analyse économique).	Examen du portefeuille ; examen des documents ; analyse économique.
Méthodes utilisées (examen des données et des documents)	<p>Documents examinés à travers les 5 projets du CIR du Togo :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Protocoles d'accord (et amendements aux protocoles) • TDR • Propositions de projet/ notes conceptuelles • Rapports annuels et semestriels (y compris les rapports techniques) • Rapports d'évaluation à mi-parcours et finaux • Budgets (et révisions budgétaires) • Plans de travail • Stratégies d'atténuation des risques • Rapports financiers <p>Revue du portefeuille du Togo :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coût total du projet (avec contribution du CIR et contribution hors CIR) • Dates d'approbation/ Dates de signature du PE / Dates d'expiration • Niveaux du projet (1 ou 2) • Phase du projet (1 ou 2) • Principales entités de mise en œuvre • Notation du projet par rapport aux critères du CAD de l'OCDE
Limitations	<ul style="list-style-type: none"> • Données quantitatives et qualitatives limitées rapportées dans les rapports d'avancement des projets et dans la base de données des résultats du CIR

3. Contexte

- Le Togo est membre de l'Organisation mondiale du commerce depuis 1995. Il a une superficie totale de 56 785 km², avec une population estimée à 8,6 millions d'habitants et un taux d'activité de 58 %. Bien que le taux de pauvreté ait diminué de 61,7 % à 53,5 % entre 2006 et 2017, la pauvreté et les inégalités restent très élevées, notamment dans les zones rurales où 69 % des ménages vivaient sous le seuil de pauvreté en 2015.
- Si la structure commerciale du Togo est dominée par le commerce de marchandises, le commerce des services est en croissance. Entre les premières années du CIR et ces dernières années, le commerce total des services du pays a affiché une croissance robuste (supérieure à celle du commerce de marchandises), tirée par la croissance des exportations et des importations.
- En 2019, les décaissements au titre de l'aide pour le commerce (APC) ont représenté 3 % du PIB du pays, soit 1,5 % en moyenne sur la période 2008-2019. Les décaissements d'aide au commerce ont généralement tendance à augmenter, passant de 27 millions de dollars en 2009 à 144 millions de dollars en 2019. Sur la période 2008-2019, les décaissements de l'aide au commerce au Togo ont représenté 0,5 % des décaissements de l'aide au commerce en Afrique. Le CIR a aidé le Togo depuis 2008, son soutien cumulé par le biais de projets nationaux s'élevant à environ 5,3 millions de dollars et représente 0,68 % du total des décaissements de l'aide pour le commerce depuis 2012. L'investissement du CIR a porté sur le soutien préparatoire, le soutien analytique, le renforcement des dispositifs nationaux de mise en œuvre, les services et institutions d'appui aux entreprises et le soutien aux chaînes de valeur.
- Entre 2015 et 2019, les performances du pays ont augmenté en termes de réduction des coûts et des délais commerciaux pour les marchandises et de facilité globale de faire des affaires. Le Togo était à environ 36 points de pourcentage de la meilleure performance réglementaire mondiale en matière de commerce transfrontalier. En ce qui concerne la facilité générale de faire des affaires, il a fait de gros progrès (une augmentation de 15 points de pourcentage) mais reste loin de la meilleure performance réglementaire (c'est-à-dire à 38 points de pourcentage de la meilleure performance).
- Bien que la pandémie de COVID-19 n'ait pas durement touché le Togo, elle a freiné sa performance économique. Le PIB réel, qui avait progressé de 5 % en 2018 et de 5,5 % en 2019, n'a augmenté que de 0,4 % en 2020, en raison de la baisse des investissements directs étrangers, des investissements financiers, des transferts de fonds privés et du ralentissement du commerce mondial. Malgré une politique monétaire prudente, l'inflation a plus que doublé, passant de 0,7 % en 2019 à 1,6 % en 2020, principalement en raison des ruptures d'approvisionnement.

4. Conclusions

Pertinence : Dans l'ensemble, l'intervention du CIR au Togo est pertinente, ses objectifs et sa conception répondent aux besoins et aux priorités du pays. En particulier, les interventions de catégorie 1 et de catégorie 2 sont bien alignées sur les priorités et les besoins nationaux, le commerce étant intégré dans la stratégie de croissance rapide et d'emploi du Togo et dans le plan de développement national. De même, les interventions du CIR sont bien alignées sur les besoins du secteur privé et de la société civile. Les preuves suggèrent que l' UNMO mène des activités de sensibilisation auprès des secteurs public et privé et que le Togo dispose d'un mécanisme de consultation public-privé. Enfin, la portée des projets du CIR au Togo reflète une adaptation aux priorités émergentes du CIR : Les interventions de catégorie 2 visent à soutenir le développement de la chaîne de valeur de la noix de cajou, du karité, du coton et du sésame, et ciblent par nature les femmes dans une large mesure.

La pertinence de l'EDIC est également établie, bien que plus limitée. Plusieurs plans et stratégies ont pris en compte l'EDIC et l'EDIC actualisée, et les processus consultatifs de l'EDIC (avec le gouvernement, le secteur privé et la société civile) étaient relativement inclusifs. Toutefois, le Togo a rencontré des difficultés dans le suivi de la mise en œuvre de la MA.

Cohérence : Les interventions du CIR au Togo sont globalement cohérentes, elles sont compatibles avec les autres interventions dans le pays. Les domaines de résultats dans les cadres logiques des projets et les principaux résultats du projet d'appui analytique sont alignés sur le TDC du CIR. En outre, les modalités de mise en œuvre du CIR dans le pays (soutien préparatoire, soutien analytique, soutien des capacités institutionnelles et des capacités du côté de l'offre) sont bien adaptées à la réalisation des objectifs et des buts du CIR. Enfin, la coordination avec les autres partenaires de développement et les donateurs est avérée : elle est supervisée par le ministère de la Planification, l'EDIC a été présentée au groupe en 2018 et, depuis, des consultations ont lieu deux fois par an.

Efficacité : Les projets de catégorie 1 du CIR ont été globalement assez efficaces pour atteindre leurs objectifs. Le CIR a contribué à l'intégration du commerce et à la réforme des politiques : le commerce est intégré à hauteur de 70 % dans diverses politiques nationales et certains ministères ont intégré le commerce dans les stratégies sectorielles, et un mécanisme de coordination du commerce a été mis en place (Comité de négociation du commerce international et Comité de pilotage national du CIR). Les interventions dans le pays ont également soutenu la participation du Togo aux forums commerciaux internationaux et la mise en œuvre des objectifs régionaux. Des activités ont été menées en vue d'améliorer la législation commerciale et de soutenir la participation du ministère du commerce à des sessions aux niveaux régional et international. En outre, il y a eu une prise en compte des défis régionaux dans le contexte de l'ALE, et un soutien dans les discussions de la CDEAO et de l'UEMOA. Au Togo, l'UNMO a également réussi à mettre en place une stratégie de communication intégrant toutes les parties prenantes au projet et à mener des activités de sensibilisation (par exemple, magazine sur les journées de promotion du cajou, du karité et du soja, production d'un documentaire sur le CIR et le projet soja en cours). Malgré les résultats ci-dessus, des améliorations sont encore nécessaires en matière de formation des fonctionnaires.

De même, les projets de catégorie 2 du CIR ont été assez efficaces pour atteindre leurs objectifs. Des résultats très positifs ont été obtenus en termes de contribution à la participation aux foires commerciales. Par exemple, en 2017 une centaine de contacts ont été pris et deux contrats de livraison de soja togolais ont été signés (115 tonnes de soja biologique pour la Hollande et 500 tonnes de soja conventionnel pour le Vietnam) avec des transactions qui se sont poursuivies entre les acteurs au cours de la même année et au cours des années 2018 et 2019. On estime que les foires commerciales, ainsi que les formations sur les nouvelles techniques de production ont contribué à une augmentation du volume des exportations de soja de plus de 80 % entre 2015 et 2018, ainsi qu'à une augmentation des recettes d'exportation de soja de 353 % sur la même période. Dans une moindre mesure, le CIR a également contribué à la facilitation des échanges au Togo, par la formation du Comité national de facilitation des échanges (qui n'est toujours pas pleinement fonctionnel). En outre, des améliorations seront nécessaires en termes de formations dans les chaînes de valeur. Bien que plusieurs programmes de formation aient été menés, il existe peu de données sur les résultats.

Efficience : Dans l'ensemble, la mise en œuvre des initiatives de catégorie 1 et de catégorie 2 au Togo est assez efficace, avec une certaine marge d'amélioration. En effet, les projets sont généralement réalisés conformément aux plans de travail, les problèmes d'efficacité

étant principalement liés à la lenteur des engagements et des décaissements budgétaires du gouvernement ou à la lenteur des procédures des donateurs.

Impact : Pour donner suite aux interventions du CIR au Togo, seul un impact limité a été noté en termes de contribution au développement durable, à l'exception de la création d'emplois par le projet PRODAC dans le secteur du karité (où 90% des bénéficiaires sont des femmes). En revanche, l'impact en termes d'intégration dans le système commercial mondial et régional est plus important. En particulier, l'appui à la chaîne de valeur du soja a conduit à des exportations vers de nouveaux marchés.

Durabilité : Dans l'ensemble, les activités menées et les changements introduits au Togo pourraient ne pas être durables tant que le cofinancement reste un problème. En ce qui concerne la poursuite des initiatives de catégorie 1 du CIR, le ministère ne dispose pas des fonds nécessaires pour poursuivre les réformes institutionnelles et recherche plutôt d'autres partenaires financiers. En ce qui concerne les initiatives de catégorie 2 telles que le soutien à la chaîne de valeur du soja, bien que des marchés aient été créés là où ils n'existaient pas et que les exportations se poursuivront probablement après la fin du soutien du CIR, le manque de financement affecte la capacité à suivre les résultats depuis la fin du projet. Le soutien des partenaires de développement est donc essentiel. Le gouvernement a mis en place un système de consultation avec les bailleurs de fonds sous la coordination du ministère de la planification et a effectivement obtenu le soutien de la GIZ et de la BAD sur plusieurs projets. Bien que les résultats soient limités, le CIR a également contribué à la mobilisation de financements, notamment en facilitant l'accès au crédit pour les producteurs de soja (environ 281 FCFA auprès des banques commerciales). Enfin, de bons résultats ont été obtenus en ce qui concerne l'intégration des initiatives du CIR dans les priorités du gouvernement : l'UNMO fait partie du ministère du Commerce et de l'organigramme du ministère, elle fournit un soutien financier et technique au ministère en matière d'ATLC, coordonne les comités liés au commerce et 10 des 14 employés sont des fonctionnaires.