



ÉVALUATION DU CADRE INTÉGRÉ RENFORCÉ

Présenté au :
Conseil d'administration du Cadre intégré renforcé

Préparé par :
Capra International Inc.
en partenariat avec le
Bureau de promotion du commerce Canada

28 novembre 2014

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ ANALYTIQUE	iv
1.0 Introduction	1
1.1 But de l'évaluation.....	1
1.2 Aperçu du CIR	1
1.2.1 Évolution de l'ApC	1
1.2.2 CIR	3
2.0 Objectifs et méthodologie de l'évaluation	8
2.1 Objectifs de l'évaluation	8
2.2 Questions à examiner	8
2.3 Méthodologie	9
2.4 Contraintes	11
3.0 Résultats de l'évaluation.....	12
3.1 Pertinence	12
3.2 L'Efficacité	18
3.2.1 Progrès par rapport aux résultats.....	18
3.2.2 Suivi et évaluation (S&E)	31
3.3 Efficience	33
3.3.1 Examen du portefeuille	33
3.4 Durabilité	45
3.5 Impact potentiel	49
4.0 Options pour la programmation future	53
5.0 Conclusions et leçons	55
5.1 Conclusions	55
5.2 Leçons à retenir	58
6.0 Recommandations	60
6.1 Recommandations pour le CIR	60
6.2 Recommandations pour des approches plus rationalisées et plus dynamiques pour le CIR	63
ANNEXES	68
Annexe 1 - Termes de Référence. Évaluation du CIR	68
Annexe 2 – Aperçu de la méthodologie d'évaluation	85
Annexe 3 – Liste des personnes consultées.....	91
Annexe 4 – Structure organisationnelle du CIR	107

Annexe 5 - Sommaire des projets en cours et terminés par pays	108
Annexe 6 – Sommaire des projets en attente par pays.....	115
Annexe 7 - Sommaire des résultats par rapport aux indicateurs du Cadre logique	117
Annexe 8 – Total de l'aide pour le commerce par PMA individuel actif dans le CIR.....	121

INDEX DES TABLEAUX

Tableau 1 Résumé des projets CIR approuvés	6
Tableau 2 Aperçu des Critères de l'évaluation	8
Tableau 3 Exemples de pays qui ont formulé des stratégies commerciales	19
Tableau 4 Changement dans la capacité institutionnelle et managériale	20
Tableau 5 Exemples de pays qui intègrent le commerce à leur plan de développement national	21
Tableau 6 Changement dans le mécanisme pour les consultations, l'alignement, et l'influence	26
Tableau 7 Niveau des initiatives conjointes des donateurs au cours des initiatives conjointes des donateurs au cours des 5 dernières années.....	28
Tableau 8 Situation du financement et cours	44
Tableau 9 Soutien aux questions de commerce dans le pays	46
Tableau 10 Perspectives pour la durabilité.....	48
Tableau 11 Exemples de l'impact potentiel des projets agricoles de catégorie 2.....	49
Tableau 12 Niveau de la contribution possible du CIR	50

LISTE DES ÉLÉMENTS DE FIGURE

Figure 1 - Aperçu du CIR	5
Figure 2 - Aperçu du niveau de programme du cadre logique	7
Figure 3 - Résumé des projets approuvés et des décaissements.....	43
Figure 4 - Conditions pour les Résultats.....	51

ABBREVIATIONS ET SIGLES

ANMO	Arrangement national de mise en œuvre du CIR
AOD	Assistance officielle pour le développement
ApC	Aide pour le commerce
ATC	Assistance technique au commerce
ATLC	Assistance technique au commerce ?
BM	Banque mondiale
CCE	Conseiller de commerce extérieur
CCI	Centre du commerce international
CD	Comité directeur du CIR
CDN	Comité directeur national du CIR
CEC Catég.1	Comité d'évaluation des projets de Catégorie 1
CEC Catég.2	Comité d'évaluation des projets de Catégorie 2
CEDEAO	Communauté Économique des États de l'Afrique de l'Ouest
CEP	Comité d'examen des projets (DFS)
CI	Cadre intégré
CIR	Cadre intégré renforcé
CNUCED	Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement
DE	Directeur Exécutif du Secrétariat du CIR
DFS	Gestionnaire du fonds spécial du CIR
EDIC	Étude diagnostique sur l'Intégration du Commerce FDCIR
EMP	Évaluation à mi-parcours
EPMO	Entité principale de mise en œuvre

FD	Facilitateur de donateur CIR
FF	Fonds fiduciaire du CIR
FMI	Fonds monétaire international
GIZ	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ)
GPR	Gestionnaire de portefeuille régional
IED	Investissement étranger direct
MA	Matrice d'action
MAc	Mémorandum d'accord
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
OMC	Organisation mondiale du commerce
OMT	Organisation mondiale du tourisme
ONG	Organisation non-gouvernementale de développement
ONUDI	Organisation des Nations Unies pour le développement industriel
PDN	Plans de développement national
PF	Point focal du CIR
PMA	Pays les moins avancés
PMT	Programme à moyen terme
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
RDC	République démocratique du Congo
RDL	République populaire démocratique du Laos
S&E	Suivi et évaluation
SE	Secrétariat exécutif du CIR
ToR	Termes de référence
UNMO	Unité nationale de mise en œuvre du CIR

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

USD Dollar américain

RÉSUMÉ ANALYTIQUE

Évaluation du cadre intégré renforcé

Objectifs et approche

Le Cadre intégré renforcé (CIR) est un programme multi-bailleurs qui a commencé en 2008 et s'intéresse aux pays les moins avancés (PMA) pour aider ces derniers à devenir des acteurs actifs dans le commerce international. Le CIR aide les PMA à intégrer les politiques commerciales dans les stratégies de développement et le renforcement des capacités commerciales, il s'adresse également aux contraintes critiques relatives à l'offre. Le CIR est soutenu par un fonds fiduciaire multi-bailleurs supporté par 23 donateurs et visant un objectif de financement de 250 millions USD. Le mandat du CIR prend fin le 31 décembre 2015 mais la mise en œuvre des projets va jusqu'en 2017.

Depuis 2008, le CIR a financé 120 projets des catégories 1 et 2 dans 45 pays. Certains projets de la catégorie 1 ont soutenu l'Étude diagnostique sur l'intégration commerciale (EDIC) et des mises à jour ayant pour objectif de fournir des éléments détaillés sur les contraintes commerciales des pays et d'identifier des solutions pragmatiques ainsi que des politiques de réformes commerciales. Les priorités sont présentées dans la matrice d'action d'une EDIC. D'autres projets de catégorie 1 fournissent un soutien aux Dispositifs nationaux de mise en œuvre dont les objectifs sont de mettre l'accent sur le commerce, de renforcer les capacités des pays pour la mise en œuvre des stratégies commerciales, de coordonner l'aide pour le commerce et l'assistance technique liée au commerce, et de mobiliser les ressources nécessaires pour la mise en œuvre de la MA d'EDIC. Les projets de catégorie 2 aident à la mise en œuvre des priorités établies dans la Matrice d'action et à renforcer les capacités liées au commerce et à l'offre. Ils ont pour but de compléter les projets existants, de combler les lacunes et de servir de catalyseur. À ce jour, ils ont porté sur les chaînes de valeur agricoles, la facilitation du commerce, les normes, le tourisme et les textiles.

La présente évaluation a été commandée par le conseil d'administration du CIR. L'évaluation a fait appel à diverses approches pour examiner la pertinence, l'efficacité, l'efficacé, la durabilité, et les impacts potentiels du programme du CIR. L'évaluation a porté sur le niveau global (le programme), les niveaux pays (projets) et les points d'intersection entre projets et programmes. À partir de la mise en œuvre du CIR l'évaluation a identifié des leçons, des défis et des opportunités pour les plans stratégiques futurs. Bien que cette évaluation couvre la période allant d'octobre 2008 à août 2014, les Termes de référence indiquaient qu'elle devait construire sur la base de l'information obtenue à l'occasion de l'Évaluation à mi-parcours¹ de novembre 2012 et en consolider l'évidence de même que sur la Revue des outils opérationnels et procédures mis à la disposition du Gestionnaire du Fonds fiduciaire du CIR complétée en avril 2014².

¹ Saana Consulting, 15 novembre, 2012. L'Évaluation à mi-parcours du Cadre Intégré Renforcé.

² Dalberg, April 2, 2014. "Review of EIF Trust Fund Manager Operating Tools and Procedures: Final Report".

Résultats

La pertinence

Les résultats des différentes approches utilisées ont tous confirmé que le CIR demeure pertinent et soutient les besoins des pays les moins avancés sur le plan commercial. Les projets de catégorie 1 et 2 ont confirmé la flexibilité nécessaire à leur adaptation aux conditions locales. Les EDIC et leurs mises à jour ont été reconnues comme étant importantes pour l'établissement des priorités et le développement d'une approche qui s'intègre dans d'autres plans de développement nationaux, d'autres stratégies et d'autres institutions. Le processus des EDIC, l'opérationnalisation de l'unité nationale de mise en œuvre (UNMO) et le comité directeur national (CDN) ont mis les gens ensemble et agit sur une base commune pour la conjugaison et la coordination des efforts. Cela a constitué une compréhension commune et un tremplin pour avancer dans les questions de commerce. Les projets de catégorie 2 ont été considérés comme étant encore plus importants puisqu'ils s'attaquaient à des contraintes concrètes sur le commerce. Plusieurs nouvelles opportunités de financements ont également été trouvées pour améliorer la flexibilité des mesures de soutien aux pays les moins avancées y compris les études de faisabilité des projets de catégorie 2, la valorisation du commerce et des conseillers en commerce international (CCI) au titre de l'appui aux projets de catégorie 1.

Cependant, pour maintenir sa pertinence, le CIR doit réévaluer sa manière d'aborder un certain nombre de questions clés. Le but est de s'assurer que, à l'avenir, les approches de programmation demeurent suffisamment souples pour permettre aux PMA de comprendre l'environnement mondial changeant et de choisir les stratégies convenant le mieux à leur contexte. Par exemple, l'accroissement de la mondialisation a commencé à changer la façon de faire du commerce à l'échelle mondiale. L'une des tendances clés est l'éloignement du commerce basé sur l'exportation en faveur de l'adhésion à la bonne chaîne de valeur. L'accroissement des chaînes de valeurs au niveau international a augmenté le niveau d'interconnexion des économies, suscitant la spécialisation continue au sein des chaînes de valeur à certains niveaux. La manière dont les pays les moins avancés vivent ces changements doit être examinée au niveau des pays en mettant l'accent sur l'établissement des priorités, l'intégration au commerce, la réforme des politiques commerciales et la structuration des projets de catégorie 2. Pour certains PMA, les meilleures perspectives sont leurs exportations, alors que pour d'autres, il pourrait être possible d'établir des liens avec des chaînes de valeur mondiales. Le CIR devrait pouvoir faciliter l'option appropriée au niveau du pays.

Dans ce contexte en mutation, le rôle du secteur privé au regard du programme CIR doit être mieux défini et examiné de manière plus stratégique. Le secteur privé est présentement actif en fournissant des conseils sur les EDIC et les plans sectoriels, en participant aux comités directeurs et aux mécanismes de consultation publics-privés et en prêtant assistance dans l'opérationnalisation de projets de catégorie 1 et de catégorie 2. Cependant, de nouvelles questions ont été soulevées quant à son rôle potentiel dans les projets de catégorie 2. Cela a mis en relief l'approche étriquée qui a été celle du CIR dans son engagement envers le secteur privé. Le secteur privé, local et international, joue un rôle important dans la bonne marche du programme commercial d'un PMA, et ce rôle doit être facilité par la programmation du CIR. Cela signifie la prise en compte du secteur privé dans le besoin de ressources – pas en tant que bailleur du CIR mais en tant que partie intégrante de l'aide, du commerce et des besoins d'investissement.

En plus, l'intérêt grandissant des PMA pour les accords régionaux et bilatéraux montre que le CIR devra voir comment soutenir les nouvelles opportunités qui se présentent au niveau régional. Le CIR se situant au niveau pays, il devient plus complexe de fournir des efforts au niveau régional puisque la mise en œuvre transnationale n'est pas autorisée. Cependant, les PMA sont en train d'envisager ces opportunités au niveau régional pour mettre en place des réseaux et autres liens. Une certaine programmation se fait au niveau des pays pour le respect des obligations régionales. De nouvelles options de programmation permettant de tenir compte des cadres et liens régionaux doivent être prises en considération, afin que le CIR puisse soutenir les opportunités au niveau régional et les besoins des PMA.

L'efficacité

Des capacités institutionnelles et de management ont été clairement mises en place dans beaucoup de pays ayant reçu des fonds pour des projets de catégorie 2 malgré les variations continues entre pays. La capacité à formuler des stratégies et des plans commerciaux s'est améliorée au cours des dernières années. En effet, 50 % des pays se sont déjà dotés de stratégies commerciales de bonne qualité, notamment le Malawi, les Maldives, le Libéria, les Comores et le Népal. D'autres pays, dont le Tchad, le Lesotho et les Îles Salomon, sont sur le point d'achever leurs stratégies commerciales. Cependant, la capacité à mettre en œuvre les plans et les stratégies demeure faible. L'une des raisons à cela est que les gouvernements et les bailleurs continuent d'affecter des ressources limitées au commerce au niveau des pays. Cela nuit à la capacité de mise en œuvre des plans commerciaux qui ont été produits et constitue un motif de frustration pour les PMA.

L'intégration du commerce aux autres plans et stratégies demeure une question importante pour les PMA et le CIR a contribué à augmenter la capacité de beaucoup de pays grâce aux projets de catégorie 1. Au total, 28 pays (78 %) sont parvenus à intégrer le commerce aux plans de développement nationaux, suscitant ainsi un soutien plus large pour le programme commercial. Dans un certain nombre de pays, dont le Burundi, le Tchad et la République démocratique du Congo, les mises à jour des EDIC ont joué un rôle clé dans le processus relatif aux plans de développement nationaux. En outre, les plans sectoriels accordent une importance grandissante au commerce. Presque tous les pays (91 %) relevant des projets de catégorie 2 ont des plans sectoriels qui comprennent le commerce.

L'établissement d'un large soutien à l'intérieur des pays reste un défi. Des modules ont été préparés et appliqués pour renforcer les capacités d'intégration. De nouvelles approches sont en cours d'élaboration et de financement pour accompagner de façon plus spécifique l'intégration du commerce à partir d'une évaluation des besoins et un renforcement du plaidoyer pour intégrer et renforcer les mécanismes de coordination interministérielle sur le commerce et le développement. L'importance de tout cela a été confirmée avec les parties prenantes étant donné que des failles existent toujours sur la façon dont le commerce est en train d'être intégré dans les politiques, plans, et processus dans certains pays. Des différences substantielles sont notées dans les pays du CIR sur le plan des progrès accomplis.

Le CIR est un cadre de coordination et d'intégration d'efforts axés sur les questions liées au commerce et aux ressources. L'objectif est d'identifier les priorités par les EDIS et matrices d'action qui peuvent être financées par d'autres bailleurs à travers les projets de catégorie 2. Sous le model CIR le facilitateur de donateurs et le point focal travaillent ensemble pour faciliter la coordination des actions des donateurs et le dialogue donateurs-gouvernement sur les questions de commerce et l'aide au commerce. Cette approche a bien marché dans certains

pays et produits des résultats probants. Dans d'autres pays cela n'a pas du tout marché. Par conséquent, le niveau de livraison atteint à travers la matrice d'action varie largement, et il est possible qu'il faille adopter de nouvelles approches pour améliorer la coordination.

Cela est davantage reflété dans les résultats plus limités qui sont constatés dans le quatrième produit - sécurisation des ressources. Le rôle du CIR est d'être un catalyseur qui rassemble les donateurs et les PMA autour des EDIS et matrices d'action. Bien que 22 pays aient plutôt bien réussi à mobiliser des ressources, dans certains cas, les montants sont très faibles. Seuls quelques pays ont des ressources plus substantielles en voie de mobilisation auprès des donateurs. Dans l'ensemble, il est reconnu que davantage de ressources doivent être obtenues en ce qui concerne la MA d'EDIS. Actuellement, on met à l'essai divers modèles pour mobiliser davantage de fonds. Deux pays, la République démocratique populaire du Laos et le Cambodge, utilisent des approches plus sectorielles et sont parvenus à recueillir des fonds considérables. D'autres pays, comme la Gambie, utilisent des plateformes de donateurs. Certains pays, comme les Comores, sont en train d'élaborer un programme à moyen terme pour indiquer les besoins en matière de financement à l'égard des priorités des EDIS et encourager l'alignement.

Les gouvernements engagent davantage de fonds pour le programme commercial. En effet, 60 % des pays affectent des fonds au commerce. Toutefois, sur le plan du commerce le manque général de disponibilité des ressources au niveau pays limite la capacité de ces pays à mettre efficacement en œuvre les stratégies commerciales, ce qui accroît encore plus l'importance des fonds des donateurs.

Le manque de financement venant des donateurs et les contraintes financières des gouvernements font que les projets de catégorie 2 deviennent plus importants au niveau pays. Les projets de catégorie 2 sont alors considérés comme d'autres projets qui ont reçu un financement, ce qui n'était pas l'objectif au départ. Les projets de catégorie 2 sont essentiels pour démontrer les résultats et l'efficacité du CIR à partir du moment où d'autres ressources ne sont pas mobilisées. S'attaquer aux questions liées au commerce nécessite un soutien plus large pour l'Aide pour le commerce, lequel ne fait son apparition que lentement, mais sera critique pour les gains substantiels à réaliser par l'intégration des PMA dans le système du commerce international.

Le système de suivi-évaluation est maintenant opérationnel au niveau du programme ainsi que dans tous les pays CIR ayant des projets de catégorie 1. La formation dispensée a été bien assimilée et a renforcé les capacités. Certaines questions demeurent au niveau de la mise en œuvre, ce qui pourrait nécessiter des ajustements. Ces questions comprennent des aspects comme : comment intégrer efficacement les projets de catégorie 2 dans le cadre logique du CIR ; améliorer l'interface entre le suivi CIR et les systèmes au niveau pays ; améliorer les capacités au niveau pays pour le suivi-évaluation et préciser certains indicateurs.

L'Efficiace

Tandis que le nombre de projets approuvés a augmenté depuis l'évaluation à mi-parcours, le temps d'approbation aux différentes étapes ne s'est pas considérablement amélioré. Au total, 37 pays ont approuvé des projets de catégorie 1 d'ANMO et le délai moyen entre la première demande de financement et le premier décaissement est de 16,9 mois. Le nombre de projets de catégorie 2 a augmenté au cours des deux dernières années depuis l'évaluation à mi-parcours. Cependant, le temps qui s'écoule entre le dépôt de la demande de financement jusqu'au

1^{er} décaissement ne s'est pas amélioré. En effet, pour les deux dernières années, le délai moyen est de plus de 16 mois. Les commentaires reçus d'un large éventail de parties prenantes lors de l'évaluation ont mis l'accent sur leur frustration à l'égard de la complexité et la lenteur du processus dans l'élaboration et la confirmation de l'approbation pour les projets de catégorie 1 et de catégorie 2. De plus, dans certains cas, la mise en œuvre est toujours lente. Par exemple, au total, 31 pays ont reçu un financement pour les mises à jour des EDTIC, mais seulement 13 de ces études ont été achevées et validées à ce jour. La majorité des pays participant au CIR ont validé des EDTIS qui datent d'avant 2008 et la crise financière.

L'évaluation à mi-parcours du CIR a conclu qu'un système de gouvernance et de management complexe, élaboré et coûteux avait été choisi. Trois questions organisationnelles et de gouvernance ont été identifiées par l'évaluation comme méritant d'être résolues: un réengagement des partenaires du CIR ; l'abandon du micro management par le CIR; et une simplification de procédures trop exigeantes.

Bien que des mesures aient été prises par le conseil d'administration et le secrétariat exécutif du CIR pour régler ces préoccupations, ces dernières demeurent et continuent de réduire l'efficacité et l'efficacité du CIR. Le conseil d'administration du CIR continue de s'occuper des décisions et des questions du niveau de la direction, et cela a pour effet d'allonger les procédures d'approbation et de mise en œuvre. Les donateurs et les parties prenantes au niveau des pays ont indiqué que le temps mis par le secrétariat exécutif pour répondre aux besoins du conseil d'administration et du comité exécutif posait problème, compte tenu de l'ampleur du soutien que le secrétariat exécutif pourrait fournir aux pays et de la compréhension qu'il pourrait avoir du contexte de chaque pays. De plus, le modèle de gestion et d'administration s'est révélé plus coûteux qu'initialement prévu.

Le niveau de standardisation des procédures et des processus continue d'être un problème que soulèvent toutes les parties prenantes. Le caractère stricte de l'application des procédures et processus et la rigidité des approches montrent qu'il est parfois difficile pour les pays d'avancer dans la formulation ou la mise en œuvre des projets. Cela produit de la frustration vis-à-vis du système. Les coûts de transaction du CIR sont élevés. Il faut ajouter à cela le rythme de mise en œuvre par certaines structures chargées de cette mise en œuvre. Ces aspects ont été soulevés au sujet de la mise à jour des EDTIC (Études diagnostiques sur l'Intégration du Commerce) et des projets de catégorie 2 où certains pays sont limités non seulement pour assurer la mise en œuvre rapide mais aussi pour exercer une influence pour l'atteinte des résultats.

Pendant que le mandat du programme CIR prend fin en 2015 celui-ci fait face à un manque de financement pour les projets en cours qui ont épuisé les fonds disponibles. Il est question d'allouer les ressources restantes suivant le principe du 1^{er} venu, 1^{er} servi. Une meilleure approche pourrait être de se focaliser sur d'autres critères tels que les mesures par lesquelles les résultats engrangés dans chaque pays peuvent être consolidés, le maintien de l'élan actuel et comment le succès et la performance réalisés peuvent être rétribués. Cela impliquerait d'accorder une plus grande priorité au financement des projets de catégorie 2 de la phase 2, à l'intégration du commerce et à la réalisation de projets de catégorie 2 dans les pays qui n'en ont pas actuellement.

La durabilité

Le CIR a favorisé la prise en charge locale de la politique commerciale et l'engagement d'une gamme variée de parties prenantes au cours de sa mise en œuvre. Dans certains pays, les

perspectives de durabilité sont bonnes. Les niveaux de prise en charge les plus élevés ont été constatés lorsque plusieurs approches étaient mises en œuvre avec le soutien du CIR. Les pays s'étaient appropriés les procédures des EDIC et ses mises à jour et les géraient. Les structures du CIR étaient effectivement intégrées dans les mécanismes existants, les ministères et les groupes avec les pays. L'adhésion d'autres ministères en dehors du commerce a été obtenue pour s'assurer que le commerce était pris en compte et intégré. Le gouvernement voulait engager une gamme variée de parties prenantes y compris le secteur privé et mettre en place une large base de soutien.

Cependant, des préoccupations ont été soulevées quant à la possibilité de maintenir les résultats engrangés au niveau pays. Bien que des stratégies de désengagement soient élaborées pendant le montage des projets, leurs niveaux de mise en œuvre varient de pays en pays en raison d'une série de facteurs y compris les questions de budgets et priorités. Pour les projets de catégorie 2, des questions sont déjà soulevées quant au comment atteindre un point critique où les efforts deviendront durables. Par exemple, le système de chaîne de valeurs exige beaucoup de temps et d'effort et cela n'est pas garanti, or à la fin du mandat actuel du CIR les réseaux ne seront pas nécessairement maintenus sans davantage de soutien extérieur. Cela signifie que des financements supplémentaires devront être mobilisés avant la fin des projets de catégorie 2.

Impact potentiel

Le CIR commence à faire des progrès dans son objectif d'assister les pays les moins avancés à devenir entièrement intégrés dans le système du commerce en mettant l'accent sur le commerce. Des contributions directes et indirectes du CIR commencent à être identifiées. Certains projets de catégorie 2 montrent des signes progrès dans des domaines comme les exportations et l'accroissement de l'emploi quoique les résultats restent relativement faibles. Cela est observable dans les secteurs des mangues et de la gomme arabique au Mali, des graines de sésame au Burkina Faso, des noix de cajou en Gambie, des champignons au Lesotho, du miel en Zambie et au Yémen, et du café au Burundi. On constate de l'optimisme chez les parties prenantes en termes d'atteinte des résultats dans la facilitation du commerce et la capacité d'exportation. Certains pays, comme le Libéria, la Zambie et le Burundi, ont déjà amélioré leur contexte commercial. Le Cambodge et la RDL ont amélioré leurs exigences relatives aux douanes et aux importations et exportations.

Cependant, le niveau des contributions pour atteindre ces résultats dépendront d'une série de conditions qui sont en train d'être remplies – certaines dépendent du CIR et d'autres, non. L'ensemble des conditions initiales ont trait à la manière dont les projets de catégorie 1 et 2 sont menés y compris la flexibilité avec laquelle les besoins du pays sont satisfaits, l'alignement des donateurs sur la matrice d'action (MA), les méthodes d'instauration de la prise en charge et des systèmes contribuant à l'atteinte des résultats. L'atteinte des résultats escomptés et l'intégration du commerce nécessitent une série d'autres conditions. La masse critique de résultats ne se produira pas si les donateurs ne fournissent pas les ressources pour financer les autres aspects de la matrice d'action. Le commerce a besoin d'être intégré davantage dans les approches au niveau pays pour rendre l'intégration des activités particulièrement significative. Les résultats doivent être traduits en une plus grande compétitivité du secteur privé, un climat et un environnement commercial améliorés. Plus ces conditions sont remplies, plus grandes seront les contributions du CIR aux résultats et l'intégration du commerce des PMA.

Options pour la programmation future

Le CIR a été prolongé jusqu'à décembre 2015, et la mise en œuvre se terminera à la fin de 2017. Cela dit, la question qui se pose est la suivante : qu'arrivera-t-il par la suite? Bien que la conception d'une phase ultérieure dépasse la portée de la présente évaluation, les TdR exigent une indication de la mesure dans laquelle il serait nécessaire d'apporter des changements à l'exécution et à la stratégie de programme pour toute programmation future.

Il y a essentiellement trois options : permettre au CIR de finir son travail d'ici 2017, puis s'en tenir à cela (arrêt progressif, sans suivi); prolonger le mandat du CIR par une reconstitution des ressources et maintenir le statu quo avec des changements limités; ou effectuer une rationalisation, en repensant et en remaniant dans une certaine mesure les approches et les stratégies. Chacune de ces options présente des avantages et des inconvénients, et doit être examinée attentivement par le CDCIR avant qu'une décision puisse être prise. Dans le cadre de la présente évaluation, nous recommandons de choisir l'option 3.

Conclusions générales

La conclusion générale de l'évaluation est que le CIR demeure hautement pertinent et important pour les besoins commerciaux des pays les moins avancés. Le CIR aide les PMA à intégrer le commerce, à définir les priorités et à amener les parties prenantes à soutenir le plan de commerce. Des produits sont déjà visibles à partir de certains résultats ciblés. Les indicateurs de départ montrent que beaucoup de ces résultats ont des chances d'être durables. Des signes émergent pour montrer que l'objectif de soutien pour l'intégration du commerce est en train d'être atteint dans des secteurs comme l'emploi et les exportations. Les progrès sur tous les fronts varient considérablement dans les pays, certains montrant des changements plus limités.

Cependant, le CIR fait face à des défis qui compromettent l'efficacité, l'efficience et le potentiel pour maximiser son impact. La structure de gouvernance et la complexité dans l'approbation et du processus de mise en œuvre continuent à ralentir le progrès, à réduire la prise en charge et le soutien, et plombe l'environnement dans lequel les résultats émergent. Les pays se battent pour mobiliser les ressources nécessaires à la mise en œuvre de leurs priorités. Des parties prenantes clés comme le secteur privé ne sont pas pleinement engagés en tant que partenaires malgré le rôle essentiel qu'ils jouent. Les paradigmes changeants du commerce et l'émergence des accords régionaux de commerce doivent être totalement intégrés dans la programmation du CIR.

Le CIR se trouve à un carrefour intéressant d'où il peut se remodeler et avancer à un nouveau niveau et, dans ce processus, accroître sa pertinence et son impact. Après le mandat actuel du CIR, il faudra adopter des approches plus rationalisées et plus dynamiques. Même si la plupart des outils et approches demeurent pertinents, une réflexion fondamentale doit être menée au sujet de la gouvernance, des procédures, des rôles et des approches pour l'intégration du commerce. Si cela n'est pas fait, la pertinence de toute initiative va décroître auprès des partenaires et des donateurs qui seront à la recherche d'autres solutions. La présente phase de transition devrait permettre un regard nouveau sur la meilleure manière de soutenir les PMA dans leur capacité à devenir des partenaires commerciaux au plan mondial. Des opportunités existent pour faire une différence significative dans les perspectives commerciales des PMA mais elles font appel à une nouvelle façon de penser, une façon d'en arriver à une approche plus adaptée et plus souple.

Recommandations

Recommandations pour le CIR

- **Recommandation n° 1 – Élaborer des outils supplémentaires pour aider les PMA à mieux intégrer le commerce.** Deux modèles de développement de la capacité sont proposés aux fins d'élaboration par le SECIR. L'un vise à favoriser une connaissance plus générale du commerce et de son importance. L'autre vise à améliorer des compétences particulières aux fins d'analyse des politiques.
- **Recommandation n° 2 – Travailler avec les organismes, les donateurs et les PMA, afin de déterminer la manière de mieux promouvoir l'alignement des donateurs et la génération de ressources au niveau des pays.** Nous proposons ici trois secteurs que le SECIR et le GFFCIR pourraient mettre en œuvre, afin d'améliorer les perspectives de mobilisation de ressources. Le premier consiste en ceci : dans les cas où le modèle du facilitateur de donateurs ne fonctionne pas, travailler avec les pays et les donateurs à l'élaboration de plans d'action spécifiques pour régler le problème. Il est probable que les solutions varient d'un pays à l'autre et que chaque cas nécessite un modèle différent. Le deuxième consiste à travailler avec les *Points focaux*, afin de s'assurer qu'ils comprennent leurs responsabilités et de trouver des méthodes pour améliorer la collaboration entre les PF et les FD. Le troisième consiste en un forum où les pays puissent échanger des leçons sur les techniques novatrices et efficaces de mobilisation de ressources.
- **Recommandation n° 3 – Travailler avec les EPMO pour trouver des méthodes pour accélérer la mise en œuvre des projets clés et, plus particulièrement, des EDIC et de leurs mises à jour.** La première partie de cette recommandation consiste à essayer d'accélérer la mise en œuvre des EDIC et de leurs mises à jour. Le SECIR et le GFFCIR devraient convoquer une réunion des principaux pays et organismes de mise en œuvre, pour leur indiquer les obstacles au processus qui sont la cause des retards. Des options pour la rationalisation seraient élaborées et feraient l'objet de discussions, et un soutien serait fourni aux EPMO pour la mise en œuvre des changements, au besoin. La deuxième partie vise à régler le problème de la lenteur de la mise en œuvre de certains projets de catégorie 1 et de catégorie 2. Le SECIR et le GFFCIR pourraient déterminer les projets qui sont en retard par rapport à l'échéancier et les problèmes auxquels ils font face. Ensuite, on élaborerait un plan d'action pour mieux faciliter le règlement des problèmes avec les divers types d'EPMO.
- **Recommandation n° 4 – À court terme, sélectionner les projets en attente à financer au moyen des ressources disponibles dans le FFCIR selon des critères autres que l'ordre d'arrivée des demandes.** Compte tenu du manque de financement actuel, seulement une partie des projets en attente pourront être approuvés avant que de nouveaux fonds soient débloqués pour le FFCIR. Dans le cadre de la présente évaluation, nous proposons l'approche ci-dessous pour permettre la consolidation des acquis et maintenir l'élan pris à ce jour, afin de maximiser les résultats. La séquence de priorités serait la suivante : n° 1 – Le soutien aux ANMO – phase 2; n° 2 – L'intégration du commerce; et n° 3 – Les projets de

catégorie 2 dans les pays sans projet de catégorie 2 existant. Lorsque de nouveaux fonds seront affectés au FFCIR, l'ordre de priorité pourrait redevenir l'ordre d'arrivée des demandes ou tous autres critères choisis par le conseil d'administration du CIR.

Recommandations pour l'adoption d'approches plus rationalisées et plus dynamiques pour le CIR

Recommandation n° 5 – L'établissement par le conseil d'administration du CIR d'un processus pour s'appuyer sur le travail et les réalisations du CIR, mais élaborer des approches plus rationalisées et plus dynamiques pour l'avenir. Nous recommandons une approche en trois étapes. L'objectif est d'assurer la transition la plus harmonieuse possible, alors que le mandat actuel du CIR se termine, tout en s'assurant que les changements nécessaires sont apportés de manière systématique et efficace.

- **Étape 1 – Mettre sur pied une équipe spéciale** - Dès que possible, il faudrait mettre sur pied une petite équipe spéciale de haut niveau afin d'établir les paramètres généraux pour orienter les améliorations au CIR. L'équipe spéciale devrait comprendre deux représentants de chaque groupe de parties prenantes, à savoir les PMA, les principaux organismes et les donateurs. L'équipe spéciale devrait élaborer des recommandations à l'égard des secteurs suivants : la période à couvrir; les cibles de financement; la stratégie pour la mobilisation des donateurs et des organismes; la structure de gouvernance de programme du CIR; la part des contributions futures au FFCIR qui sera affectée à l'administration, aux frais et à la gestion, et à un modèle d'exécution recommandé; les paramètres de l'accès aux fonds et du retrait progressif du traitement préférentiel; les changements aux modalités de la catégorie 1 et de la catégorie 2, y compris les paramètres pour une programmation régionale possible; la gamme d'approches pour l'intégration du secteur privé; et les jalons pour la programmation suivant la fin du mandat actuel.
- **Étape 2 - L'approbation par le conseil d'administration du CIR et le CDCIR** : Lors de la réunion du conseil d'administration du CIR de mars 2015, l'équipe spéciale devrait présenter des recommandations au conseil d'administration du CIR aux fins d'examen. Les recommandations devraient prévoir des paramètres clairs pour la programmation future. Une fois les recommandations approuvées, le conseil d'administration du CIR devrait les présenter au CDCIR aux fins d'approbation.
- **Étape 3 – Mettre sur pied des groupes de travail** - Une fois que le conseil d'administration du CIR aura approuvé les recommandations de l'équipe spéciale, il restera du travail à faire pour élaborer les détails de la mise en œuvre et prendre des mesures précises. On prévoit que cinq groupes de travail seront nécessaires : gouvernance et gestion, prise en charge et gestion locales, programmation, approbations et processus de mise en œuvre, et processus de reconstitution des ressources et de renouvellement de l'engagement. Ces groupes devraient comprendre des représentants des PMA, des principaux organismes et des donateurs. Le travail devrait être achevé dès que possible, afin de permettre une mise en œuvre complète d'ici janvier 2016.

Évaluation du cadre intégré renforcé

1.0 Introduction

1.1 But de l'évaluation

Le Cadre intégré renforcé (CIR) est un programme multi-bailleurs qui a commencé en 2008 et s'intéresse aux pays les moins avancés (PMA) pour aider ces derniers à devenir des acteurs plus actifs dans le domaine du commerce international. Le CIR assiste les PMA dans l'intégration des politiques commerciales dans les stratégies de développement et le renforcement des capacités commerciales, ce qui s'étend à l'allègement des contraintes en matière d'offre. Ainsi, le programme vise un objectif plus étendu en vue de la promotion de la croissance économique et du développement durable tout en réduisant la pauvreté. Le CIR est soutenu par un fonds spécial multi-bailleurs, connu sous le nom de Fonds Fiduciaire Multi-Bailleurs (FFMB), avec des contributions de 23 bailleurs et donateurs. L'objectif de financement était de UDS 250 million.

Le conseil d'administration du CIR a approuvé la présente évaluation. Étant donné que de par sa nature, la gestion du CIR est une gestion basée sur les résultats, cela nécessitait qu'une évaluation soit faite après cinq ans pour faire le bilan des résultats atteints et identifier les leçons à retenir. L'évaluation s'est intéressée à la pertinence, l'efficacité, l'efficience, les impacts et la durabilité du programme CIR aux niveaux international (le programme), national (en tant que projet) et aux points d'intersection du programme et des projets. Partant de la mise en œuvre du CIR, l'évaluation a identifié des leçons à retenir, des défis et des opportunités pour la prochaine planification stratégique.

L'évaluation a été guidée par les Termes de référence (TdR) et un rapport de démarrage validé, qui ont permis de formuler de façon détaillée les questions d'évaluation et indiqué la méthodologie rigoureuse à suivre. Pendant que l'évaluation couvrait la période 2008 à août 2014, les TdR ont indiqué que l'évaluation devait renforcer les conclusions et les informations contenues dans une revue à mi-parcours (RMP)³ qui a eu lieu en novembre 2012 ainsi qu'une revue des outils et procédures du gestionnaire fonds fiduciaire du CIR en avril 2014.⁴

1.2 Aperçu du CIR

1.2.1 Évolution de l'ApC

Le Cadre intégré (CI) pour l'Assistance technique au commerce, précurseur du Cadre intégré renforcé, a été lancé en 1997. À cette époque, il devenait évident que la capacité globale des pays les moins avancés (PMA) ne leur permettait pas de répondre aux défis et aux opportunités offertes par les régimes commerciaux changeants. Les PMA soulevaient des préoccupations dues au fait qu'ils n'étaient pas suffisamment intégrés dans le système commercial multilatéral. Le CI a été institué pour fournir une Assistance technique au commerce (ATLC), y compris le développement des capacités humaines et institutionnelles

³ Saana Consulting, 15 novembre, 2012. L'Évaluation à mi-parcours du Cadre Intégré Renforcé.

⁴ Dalberg, April 2, 2014. "Review of EIF Trust Fund Manager Operating Tools and Procedures: Final Report".

des PMA, et les appuyer dans le commerce et activités commerciales connexes, leur permettant ainsi de s'intégrer davantage dans l'économie mondiale.

L'intention était de rationaliser l'ATLC fournie par six agences : l'Organisation mondiale du commerce (OMC); le Fonds monétaire international (FMI); le Centre du commerce international (CCI); Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD); et la Banque mondiale (BM).

En 2000, une évaluation a mis en évidence la nécessité de clarifier les objectifs du CI et de fixer des priorités plus claires⁵. Le CI a été remanié, avec ses objectifs ayant été renforcés pour inclure l'intégration du commerce dans des plans de développement et des stratégies de réduction de la pauvreté avec l'ATLC. Des changements ont été apportés à la structure de gouvernance. Des pilotes ont été réalisés pour tester de nouveaux outils tels que l'Étude diagnostique sur l'intégration commerciale (EDIC) qui visait à examiner le potentiel commercial d'un pays et les principaux obstacles pour améliorer la performance commerciale.

D'autres modifications ont été apportées au CI suite à des évaluations en 2003⁶ et en 2004⁷. On a relevé un certain nombre de lacunes, et, en 2005, le Groupe de travail sur le cadre intégré a mis sur pied une équipe spéciale comprenant des représentants des PMA et des donateurs pour déterminer les changements nécessaires. L'année suivante, l'équipe spéciale a présenté ses recommandations pour l'amélioration du CI. On a convenu que le CI amélioré comporterait les trois éléments particuliers suivants : des ressources financières prévisibles, supplémentaires et accrues pour mettre en œuvre les matrices d'action; des capacités renforcées à l'intérieur des pays pour gérer, mettre en œuvre et surveiller le processus du CI; et une gouvernance améliorée du CI⁸.

Au cours de cette même période, l'importance de l'Aide pour le commerce (ApC) s'est fait sentir. En 2005, la Conférence ministérielle de l'OMC à Hong Kong a créé un Groupe de travail sur l'Aide pour le commerce. En 2006, le Groupe de travail a formulé une série de recommandations axées sur l'amélioration des domaines tels que la coordination et l'utilisation des fonds pour appuyer l'Aide pour le commerce. Ces efforts coordonnés ont produit des résultats en termes de génération de revenus supplémentaires pour que les PMA puissent s'attaquer aux questions qui affectent leur commerce et leur développement. Ce financement accru a rendu nécessaire une meilleure coordination des efforts, une meilleure prise en charge et un meilleur leadership au niveau des pays. Les priorités devaient être précises et le financement orienté vers des secteurs les plus importants. Une plus grande importance fut accordée à ce que le commerce soit un élément clé de l'élaboration des stratégies et des priorités des gouvernements. Le lancement du Cadre intégré renforcé en octobre 2008 représentait à la fois une évolution du CI et une méthode prenant appui sur la dynamique visant à rendre opérationnel le programme d'Aide pour le commerce.

⁵ Rajapathirana, Sarath, Charles Lusthaus, Marie-Hélène Adriene. « Report of the Review of the Integrated Framework », Genève, Suisse, Organisation mondiale du commerce, 29 juin 2000.

⁶ Capra-TFOC Consortium. 2003. "Evaluation of the Revamped Integrated Framework For Trade-related Technical Assistance to the Least-Developed." For the Summary Report see: Capra International Inc. – Trade Facilitation Office Canada, http://siteresources.worldbank.org/EXTGLOREGPARPROG/Resources/Int_Framework_trade_eval.pdf.

⁷ Agarwal, Manmohan et Jozefina Cutura, 2004. « Integrated Framework for Trade-Related Technical Assistance - Addressing Challenges of Globalization: An Independent Evaluation of the World Bank's approach to Global Programs Case Study », Banque mondiale.

⁸ OMC, 29 juin 2006. « Report of the Chairman of the Task Force on an Enhanced Integrated Framework, Including Recommendations », WTO/IFSC/W/15.

1.2.2 CIR

Le CIR est guidé par trois principes:

- La prise en charge par le pays pour s'assurer que les PMA identifient et gèrent les activités d'expansion commerciale avec les organismes nationaux, régionaux et internationaux, et les donateurs;
- Utiliser le commerce comme outil d'expansion; et
- Adopter une approche de partenariat avec une plus grande coordination et des engagements plus forts de tous les partenaires du CIR.

Partant de ces principes, le but et les procédures du programme CIR visent ce qui suit :

- Le renforcement des capacités des PMA par le processus du CIR; et
- Une gouvernance renforcée du CIR comprenant la prise de décisions collégiales par le conseil d'administration du CIR, le Secrétariat Exécutif (SE) et le gestionnaire du fonds fiduciaire (GFF) ainsi qu'une redevabilité clairement définie et un système rigoureux de suivi-évaluation.

Le but du CIR est de fournir l'assistance nécessaire pour l'intégration des PMA dans le commerce international avec pour objectif la réduction de la pauvreté et l'atteinte du développement durable. Le *Plan d'Action Stratégique jusqu'en 2013* a retenu trois objectifs clés du programme à savoir :

- L'intégration du commerce dans les stratégies nationales de développement;
- La coordination de la prestation de l'assistance technique liée au commerce; et
- Le renforcement des capacités commerciales, ce qui comprend l'allègement des contraintes en matière d'offre.

La mise en œuvre implique une gamme de partenaires.

- 50 pays bénéficiaires du CIR, dont trois pays qui ont fait l'objet d'une graduation : le Cap-Vert, les Maldives et le Samoa. De ceux-ci, 44 pays ont des projets approuvés du CIR au août 2014, avec un pays additionnel avec des projets en attente.⁹
- 6 organisations participantes du CIR : l'IFMI; le CCI; la CNUCED; le PNUD; la BM; et l'OMC.
- 23 donateurs du CIR contribuent au Fonds d'affectation spéciale.¹⁰
- Deux organisations d'observation ont été ajoutées: l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI) et l'Organisation mondiale du tourisme (OMT).

⁹ Il est à noter que bon nombre de ces pays ont commencé leur participation au titre du CI. Aussi trois pays ont déjà obtenu un statut plus haut que les PMA et par conséquent se sont gradués du CIR. Pour ces pays qui n'ont plus le statut de PMA, le conseil d'administration du CIR a convenu d'un arrêt progressif de la programmation sur une période de 3 à 5 ans.

¹⁰ Allemagne, Arabie saoudite, Australie, Belgique, Canada, Commission européenne, Corée, Danemark, Espagne, Estonie, Finlande, France, Hongrie, Irlande, Islande, Japon, Luxembourg, Norvège, Suède, Suisse, Turquie, Royaume-Uni, États-Unis d'Amérique.

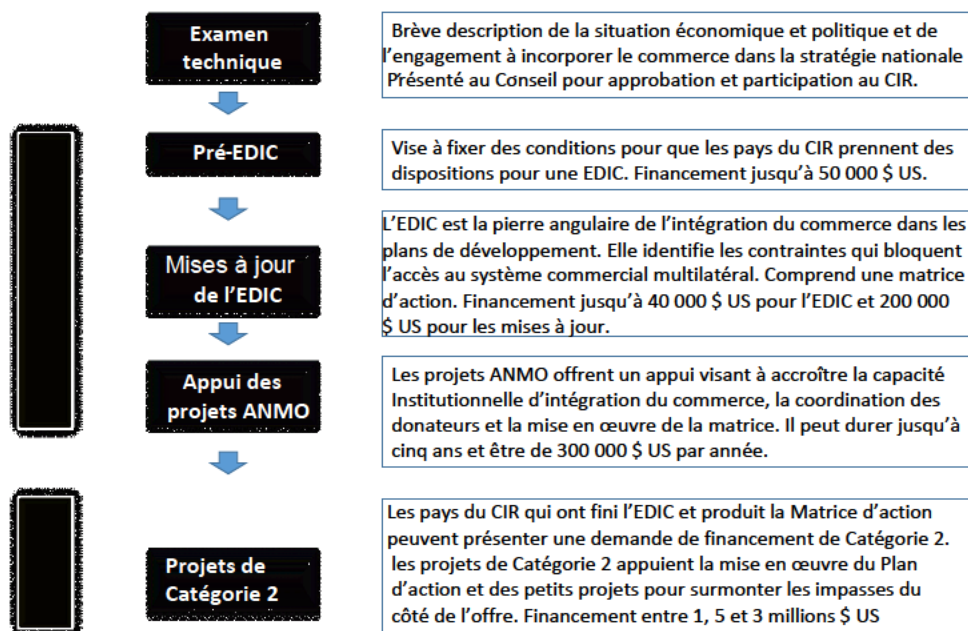
- D'autres partenaires au développement sont également engagés dans le CIR, tel que la Banque Africaine de Développement ainsi que des rouples des pays les moins développés.

L'Annexe 4 présente une vue d'ensemble des structures de gouvernance. Les structures de gouvernance du CIR au niveau international comprennent le comité directeur du CIR, qui est chargé de donner des directives et des conseils stratégiques aux parties prenantes au CIR sur la mise en œuvre du programme et ses buts généraux, et de servir de forum pour la transparence, l'information et l'échange d'expériences. Le conseil d'administration du CIR est le principal organe de décision du CIR et s'occupent de la supervision des finances et de la direction des politiques. Le secrétariat exécutif et le poste de Directeur exécutif (DE) ont été créés avec des responsabilités pour la gestion financière et de redevabilité au sein de la structure de l'Organisation internationale du commerce (OIC). Le Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS) agit en tant que gestionnaire du fonds spécial avec l'entière responsabilité fiduciaire de ce fonds multi-donateurs et qui est le fonds du CIR.

Les structures de gouvernance du CIR au niveau des pays visent à promouvoir et à intégrer le commerce international dans les plans de développement du pays et à faciliter la prise en charge nationale des priorités, plans, et mise en œuvre du CIR et en général des projets d'Aide pour le commerce. Le rôle du Point focal (PF) national du CIR est central au CIR au même titre que le Comité directeur national (CDN) du CIR et le Facilitateur des donateurs (FD) du CIR. Cette équipe joue un rôle clé au niveau local, non seulement dans le processus gouvernance du CIR, mais dans la mobilisation de l'appui pour le développement et la mise en œuvre des priorités commerciales.

La figure 1 (qui suit) donne un aperçu de la programmation du CIR. Les détails des étapes et des processus sont décrits dans le *Recueil des documents du CIR : un Guide de l'utilisateur du CIR*. Plusieurs étapes de financement sont disponibles. Après l'approbation de l'admission au CIR, la phase pré-EDIC (Étude diagnostique sur l'Intégration du Commerce) identifie les éléments clés du processus qui doivent être mis en place y compris la gouvernance globale et la structure de mise en œuvre. Une partie importante du travail mobilise les parties prenantes nationales, y compris le gouvernement, le secteur privé et, si approprié, les organisations non gouvernementales.

Figure 1 - Aperçu du CIR



Avec ce point de départ, l'Étude diagnostique sur l'intégration commerciale et la Matrice d'action (MA) de l'EDIC sont élaborées en tant que l'une des parties principales des activités de catégorie 1. L'EDIC renseigne de façon approfondie sur les contraintes liées au commerce qui entravent le pays et sur les solutions pratiques et les réformes de la politique commerciale que peut comporter la MA. Cela exige un engagement fort de la part du gouvernement et la participation des parties prenantes afin d'assurer un soutien suffisant pour l'analyse de l'EDIC et la Matrice d'action. Ce travail sert de fondement à l'intégration des questions liées au commerce à d'autres stratégies telles que le plan national de développement (PND) et met l'accent sur les dimensions commerciales des secteurs clés. La catégorie 1 comprend également la prestation d'une aide à l'égard des arrangements nationaux de mise en œuvre (ANMO). Ceux-ci visent à appuyer une gamme d'activités, telles que le renforcement de la capacité institutionnelle d'intégration du commerce, l'aide à la priorisation des domaines de la MA et l'aide à la préparation des projets de catégorie 2.

Les projets de catégorie 2 aident à la mise en œuvre des priorités identifiées dans la matrice d'action et renforce les capacités pour faire face aux questions d'approvisionnement. L'objectif est qu'ils accompagnent les projets existants, qu'ils comblient les vides et qu'ils servent de catalyseur. Le niveau de financement des projets de catégorie 2 – jusqu'à un maximum de 3 million USD – signifie que le gros des ressources attendues pour soutenir les priorités de la matrice d'action viendra des partenaires au développement bilatéral et multilatéral.

Le tableau 1 présente les projets approuvés au titre du CIR à chaque étape.¹¹ D'octobre 2008 à aout 2014 le conseil d'administration du CIR a approuvé 120 projets dans 45 pays.

¹¹ L'annexe 5 présente une liste complète des projets approuvés par pays et par phase.

De ceux-ci 90 sont des projets de catégorie 1 et 30 de catégorie 2. Il existe un large éventail d'entités principales de mise en œuvre (EPMO) pour les projets des catégories 1 et 2.

Tableau 1 Résumé des projets CIR approuvés

Catégorie		Nombre	
Pays actifs			
Nombre total de pays actifs		45 ¹²	
Nombre total de pays avec financement pour projets de catégorie 1		45	
Nombre total de pays avec financement pour projets de catégorie 2		22	
Projets approuvés			
Pré-EDIC		10	
EDIC		8	
EDIC mis à jour		31	
Soutien des ANMO		37	
Soutien des ANMO et des Conseiller en commerce international		4	
Projets de catégorie 2		30 ¹³	
Nombre total de projets		120	
Entités principales de mise en œuvre des projets approuvés			
Projets mis en œuvre par :	Catégorie 1	Catégorie 2	Total
Gouvernements	46	18	64
Organismes	42	13	55
Organisations non gouvernementales (ONG)	0	3	3
Autres organisations ¹⁴	1	2	3
Mises à jour des EDIC pour lesquelles l'EPMO reste à déterminer	2	0	2
Nombre total d'EPMO	91	36	127

Source : Pôle de connaissances CIR, 25 août 2014.

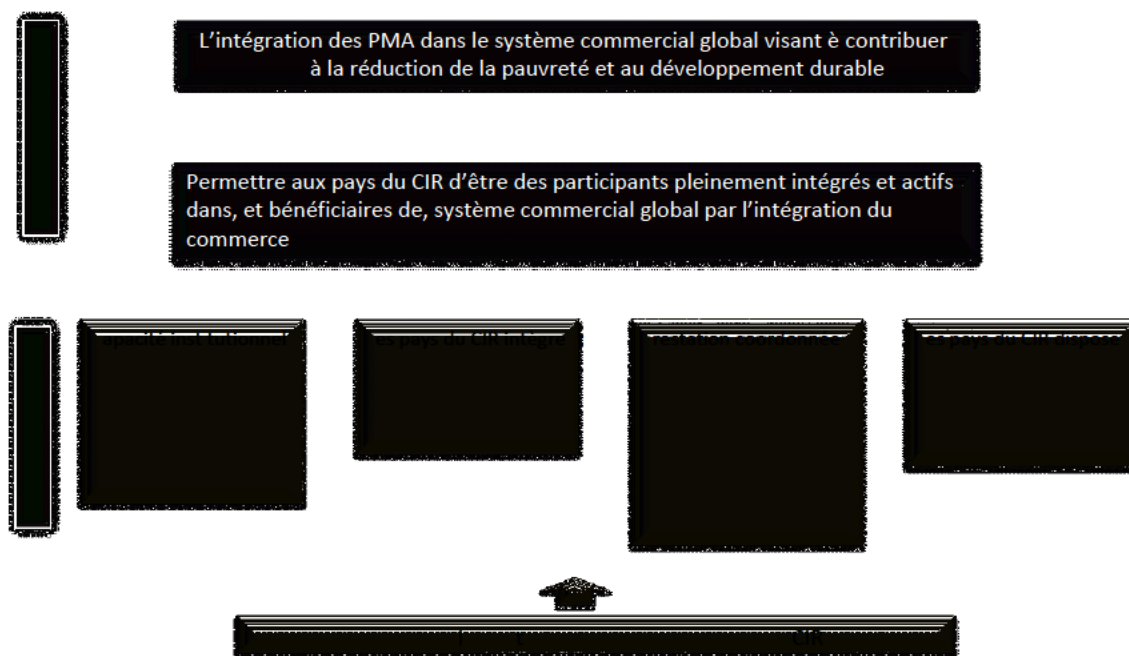
Le système de suivi-évaluation (S&E) est en place et sert d'élément central dans la chaîne de l'efficacité, l'efficience et la redevabilité. Le programme de S&E établit un lien entre les activités au niveau pays et les résultats globaux en fournissant une structure cohérente et définie pour l'évaluation des projets et programmes en cours comme indiqué dans le tableau suivant.

¹² Un autre pays est au stade de la formulation avec un projet de proposition de soutien NIA, soumis en juin 2014.

¹³ Pour le Cambodge, les projets de catégorie 2 sont comptés comme deux projets, même s'ils ont sept sous-projets étant mis en œuvre par différents groupes.

¹⁴ Par exemple, l'Agence américaine pour le développement international.

Figure 2 - Aperçu du niveau de programme du cadre logique



L'examen à mi-parcours a noté que, bien que le CIR a commencé officiellement en 2008, sa date de début effectif était avril 2010, lorsque le Conseil Du CIR a été constitué, un certain nombre de membres du personnel du SE étaient en place et des accords avec des partenaires ont été finalisés. Il a recommandé que le mandat de cinq ans du CIR devrait s'achever en 2015. Selon cette recommandation, le Comité directeur de CIR a prorogé le mandat du CIR au 31 décembre 2015, avec la mise en œuvre du projet jusqu'au 31 décembre 2017.

2.0 Objectifs et méthodologie de l'évaluation

2.1 Objectifs de l'évaluation

Comme indiqué dans le mandat, les objectifs spécifiques de l'évaluation étaient :

- D'analyser les résultats atteints au regard de l'objectif du programme, son but et ses produits y compris la durabilité des résultats et l'impact potentiel des objectifs du programme ;
- D'évaluer la pertinence, l'efficacité, l'efficience, les impacts et la durabilité du programme CIR niveau international (programme) et au niveau pays (projet) ainsi que les points d'intersection de programme et projets tout en prenant en compte la revue récente des outils et procédures du gestionnaire du fonds spécial et comment les recommandations de la revue à mi-parcours de 2012 pour un soutien conséquent ont été appliquées.
- De prendre en compte la structure administrative, en particulier la structure du secrétariat exécutif, le niveau des ressources humaines et de l'appui fournis aux pays CIR et aux structures nationales qui intègrent le commerce dans les stratégies de développement national, l'impact et l'implication du secteur privé, et
- D'analyser la validité continue des objectifs du programme et la cohérence de ses interventions et stratégies, noter les forces, faiblesses, le potentiel pour une autre phase dans le monde émergent du développement et de l'aide au commerce en contribuant à l'objectif général de la croissance inclusive, la réduction de la pauvreté et la durabilité du développement.

2.2 Questions à examiner

Les TdR ont suggéré plusieurs questions d'évaluation comme point de départ. Elles ont fait l'objet d'une légère révision dans le Rapport initial afin de définir plus précisément le sujet principal de l'évaluation. L'aperçu des questions est présenté au tableau 2. Une matrice détaillée de conception de l'évaluation a aussi été élaborée et figure dans le Rapport Initial. Cette matrice définit clairement les domaines à l'étude et elle va orienter l'évaluation.

Tableau 2 Aperçu des Critères de l'évaluation

A. Pertinence

Dans quelle mesure les interventions du CIR correspondent-elles aux besoins commerciaux des PMA ?

Quelle est la pertinence du CIR dans le contexte actuel de l'initiative de l'ApC dans les PMA ?

Les nouvelles initiatives commerciales multilatérales, régionales et bilatérales ont-elles eu un impact sur la pertinence du CIR pour les PMA ?

B. Efficacité

Les objectifs du CIR ont-ils été atteints ?

Quel rôle les facteurs internes et externes ont-ils joué dans l'obtention des résultats ?

Les résultats et les indicateurs sont-ils adéquats pour répondre aux priorités stratégiques du CIR et atteindre les objectifs du programme ?

Quelle est l'efficacité du système de S&E du CIR pour mesurer les progrès par rapport aux objectifs du CIR ?

C. Efficience

La mise en œuvre du CIR a-t-elle efficacement tiré parti du temps et des ressources pour atteindre des résultats en matière d'élaboration de politique (c.-à-d. l'intégration dans la stratégie de développement), au niveau des programmes et au niveau fiduciaire ?

Quels facteurs, aux niveaux des programmes et des projets, influent sur l'exécution et la mise en œuvre du CIR ?

La direction du CIR (par l'intermédiaire de la structure de gouvernance du CIR) a-t-elle répondu à l'évolution des besoins des PMA ?

D. Durabilité

Quelle a été l'efficacité des PMA dans la prise en charge nationale ?

Comment les parties prenantes des pays ont-elles participé à la mise en œuvre du projet ?

Est-il probable que les résultats du projet soient durables ?

Y a-t-il un plan de sortie pour les actions et les ressources du CIR à faire suivre par des mesures/stratégies gouvernementales appropriées à la fin du projet ?

Le gouvernement et les partenaires sont-ils susceptibles de maintenir les ressources humaines, financières et institutionnelles du projet lorsque le soutien externe prendra fin ?

E. Impact

Le CIR contribue-t-il à l'objectif national global de croissance économique inclusive, de développement durable et de réduction de la pauvreté par l'intégration des PMA dans le commerce mondial ?

Le CIR apporte-t-il des contributions au résultat au niveau de l'objectif de permettre aux pays du CIR de s'intégrer davantage et de devenir des joueurs plus actifs dans le système commercial mondial ?

Les changements observés des capacités (humaines, institutionnelles, etc.) au niveau des pays peuvent-ils être liés à la contribution du CIR ?

Peut-on observer des effets positifs ou négatifs involontaires dus au CIR ?

2.3 Méthodologie

L'évaluation a été conduite selon les normes de qualité définies dans les *Normes de qualité pour l'évaluation du développement* du Comité d'aide au développement de l'OCDE. Le rapport initial indique une méthode mixte qui combine des sources et des techniques quantitatives et qualitatives ainsi que le recoupement de plusieurs sources. Cela a nécessité l'examen de documents, une revue de portefeuille, des entretiens, du travail de terrain et des enquêtes

L'annexe 2 présente un aperçu de la méthodologie d'évaluation décrite dans le Rapport initial et mise en œuvre par l'équipe. En bref, une gamme variée de documents couvrant les catégories contenues dans les TdR ont été revus. Un accent particulier a été mis sur les dernières informations disponibles depuis l'évaluation à mi-parcours. Le pôle de connaissances du CIR a été exploré pour entreprendre une revue de portefeuille depuis 2008. La ligne de mire a été les tendances dans le financement, son utilisation et la répartition des projets de catégorie 1 et 2 ainsi que la moyenne de temps mis aux différentes étapes par le programme. En plus, le système de suivi-évaluation du CIR a été revu avec le cadre logique aux niveaux programme et pays (projet).

L'annexe 3 présente une liste de 450 personnes qui ont été consultées au moyen des trois approches mises en œuvre pour l'évaluation, à savoir les entretiens avec les informateurs clés, l'enquête et les visites dans les pays. L'entretien d'informateurs clés a été conduite auprès d'une gamme variée de d'individus à savoir: les agences principales et partenaires, des observateurs, des donateurs, le comité directeur du CIR, le secrétariat exécutif, le personnel de la structure nationale de mise en œuvre, les membres du comité directeur national, le personnel du secrétariat exécutif et de la gestion des fonds spéciaux, le conseil d'administration et les membres du comité directeur ainsi que d'autres partenaires et organisations¹⁵. Au total, 88 individus ont été enquêtés pour des réponses de 41%.

Quinze pays entre 45 pays actifs du CIR ont été visités. Leur sélection était basée sur une série de variables pour s'assurer que ces pays présentaient des expériences transversales du CIR. Les facteurs pris en compte comprenaient : le niveau de mise en œuvre des projets (les projets de catégorie 1 et 2), la répartition géographique et régionale, la langue et les facteurs de développement comme le fait que le pays est une petite île ou enclavé ; perspectives économiques ; les pays en transition ; et cotation de l'indice de développement humain. Les visites de pays a couvert une gamme des principales parties prenantes du CIR y compris les membres de la structure de gouvernance du CIR, responsables gouvernementaux, secteur privé, société civile, donateurs et responsables de la mise en œuvre des projets.

Cette approche à volets multiples a fourni une gamme de données qui ont été triangulées pour aboutir aux résultats et conclusions contenus dans ce rapport. La cohérence des données a été examinée à travers leurs sources pour vérifier les résultats et sélectionner l'information à donner en primeur. Les informations ont été attentivement analysées, synthétisées, et interprétées de manière à mieux élucider les questions de l'évaluation ainsi que les leçons et recommandations. Un effort particulier a été fourni pour permettre la compréhension, pas seulement des résultats aux niveaux international et à celui des pays, mais aux points d'intersection des deux niveaux et les informations nouvelles qui en découlent pour aider à mieux définir les relations.

Une copie du rapport provisoire de l'évaluation fut soumise aux critiques de collègues comprenant tous les membres de l'équipe, et des experts en commerce externes qui connaissaient bien les PMA et le régime de commerce mondial. Par la suite, on a produit une deuxième version et on l'a envoyée au conseil d'administration du CIR. Au total, 11 donateurs, quatre des principaux organismes, le groupe des PMA, cinq PMA particuliers, le SE et le GFF ont fourni des commentaires sur le rapport. Ces commentaires ont fait l'objet

¹⁵ Il est à noter que tandis que certaines questions de l'enquête ont été invitées dans les catégories de répondants, d'autres ont seulement demandé de groupes spécifiques. Dans l'évaluation, il convient de noter quels groupes répondent aux questions.

de discussions lors d'une réunion du conseil d'administration du CIR qui a eu lieu le 30 octobre 2014. Au cours de cette réunion, on a examiné les commentaires reçus, et l'on a apporté des modifications à l'ébauche du rapport pour tenir compte des questions soulevées/ par les examinateurs. Le présent rapport final comprend ces modifications.

2.4 Contraintes

La 1^{ère} contrainte à laquelle l'équipe d'évaluation a fait face était l'insuffisance du temps imparti pour la revue et pour le UNMO dans les pays visités afin de confirmer les modalités pour les visites. Le contrat fut signé le 3 juillet 2014 et la première mouture devait être produite le 1^{er} octobre 2014. La complexité du programme CIR est telle que le temps alloué était court si on prend en compte les visites dans les pays.

Faire des enquêtes en août était également difficile car beaucoup de gens étaient absents de leurs bureaux. Lors des visites dans les pays, on a rencontré des problèmes semblables, étant donné que certaines personnes étaient en congé au moment des missions. La méthodologie conçue a pris en compte ces facteurs et l'équipe a pu l'appliquer de manière efficace, afin d'assurer l'obtention d'un échantillon représentatif d'opinions.

La grande diversité des expériences dans les pays CIR devaient être prise en compte dans l'analyse. Les conditions particulières des pays et leur progrès sous le CIR ont considérablement varié. Cette variation indiquait que l'évaluation devait identifier comment les diverses expériences s'intégraient dans le programme et ce qu'ils disent du model CIR, les conditions qui ont influencé sa mise en œuvre et les voies pour adapter le programme aux besoins locaux.

3.0 Résultats de l'évaluation

3.1 Pertinence

Constatation n° 1 - Le CIR soutient et demeure adapté aux besoins commerciaux des PMA.

Le rôle pertinent du CIR a été réaffirmé par toutes les preuves au cours de la présente l'évaluation. Lorsque la question a été posée pour apprécier la pertinence du CIR dans son approche stratégique pour soutenir des besoins commerciaux des PMA, 95% des 88 personnes enquêtées ont eu une appréciation très élevée ou moyenne. En plus, 90% ont admis que les résultats allaient dans le sens des priorités commerciales des PMA.

Les visites dans les pays et les entretiens avec les parties prenantes ont réitéré la pertinence en termes de soutien aux PMA à intégrer le commerce et là mettre en relief un certain nombre de secteurs ou la contribution a été considérée comme élevée. L'expérience internationale montre que la 1ère chose pour améliorer le commerce est de comprendre le rôle que celui-ci peut jouer dans l'économie, identifier les contraintes au commerce et mettre en place les priorités pour y faire face.¹⁶ On a considéré que les EDIC et leurs mises à jour devaient bien jouer ce rôle et constituer le fondement de l'établissement des priorités et de l'élaboration d'une approche d'insertion dans les plans nationaux, les stratégies et les institutions. Divers pays, y compris la Gambie, la République démocratique populaire du Laos (RDL) et le Mali, ont indiqué qu'ils estimaient que les EDIC et leurs mises à jour aidaient à se concentrer sur les priorités clés et pouvaient servir de point de départ pour aller de l'avant avec l'intégration du commerce.

Le processus des EDIC, l'opération des structures nationales de mise en œuvre et le comité directeur national ont rassemblé les gens et agi sur une plateforme commune pour coordonner les efforts. Cela a permis une compréhension commune des problèmes et servi de base pour faire des progrès dans le domaine commercial. Les projets de catégorie 2 sont considérés comme particulièrement critiques au niveau des pays, puisqu'ils s'attaquent à des contraintes concrètes et qu'ils auront des résultats visibles pouvant démontrer le potentiel du commerce.

Le rapport de l'évaluation de l'ApC de 2013 a identifié les points clés qui bloquaient l'accès des sociétés d'approvisionnement des PMA aux chaînes de valeurs internationales et le soutien possible à cet effet¹⁷. Parmi ces points figurent les mesures de facilitation du commerce, un meilleur accès au marché et un meilleur dialogue entre secteurs public et privé. Les projets de catégorie 1 et 2 approuvés à ce jour ciblent ces points et apportent du soutien pour vaincre les barrières à la participation. Au total 82% des points focaux, du personnel des structures nationales de mise en œuvre et de facilitateurs de donateurs qui ont répondu au cours de l'enquête (n=60) ont indiqué que les indices des projets de catégorie 1 et 2 reflètent les conditions et besoins des PMA, avec les facilitateurs de donateurs un peu plus positifs que la moyenne.

¹⁶ OECD April 11, 2014.

¹⁷ OECD/WTO. 2013. *Aid for Trade: Connecting Least-Developed Countries to Value Chains*.

Globalement, les indices du CIR avaient des signes de flexibilité et d'adaptation aux conditions locales. Environ 86% des points focaux et des structures nationales de mise en œuvre interrogées ont pensé qu'il y avait de la flexibilité. Les visites dans les pays et les entretiens ont fait ressortir le fait que, bien que l'EDIC soit un outil générique, elle s'adapte facilement au niveau des pays et aux priorités et besoins particuliers cernés au niveau des pays, dans la mesure où elle est menée localement. Les projets de catégorie 2 sont fondés sur les priorités des pays et reflètent ce qui a été décidé avec les matrices d'action. Les grandes lignes étaient élaborées au niveau local.

Constatation n° 2 - Le contexte commercial changeant a une incidence sur les PMA et leurs besoins en ApC. Le CIR doit s'assurer que ses approches s'appuient sur ces tendances et sont suffisamment souples pour permettre une large gamme d'options pour les PMA.

Les nombreux rapports ont analysé les changements constants dans les tendances du commerce et les paradigmes au cours des dernières années. Une mondialisation croissante a commencé à modifier la façon de faire et de considérer le commerce. L'une des tendances clés est de se concentrer sur l'adhésion à la chaîne de valeur appropriée¹⁸. L'accroissement des chaînes de valeurs internationales a augmenté le niveau d'interconnexion des économies. Cela a abouti à une spécialisation continue au sein des chaînes de valeur à certaines étapes et non dans l'ensemble de l'industrie. L'intégration du commerce dans beaucoup de cas semble plus introvertie avec des changements dans le climat des affaires qui devient plus critique pour ce qui est de la facilitation des rapports commerciaux. En plus, les barrières non tarifaires ont remplacé les barrières tarifaires qui constituaient une contrainte essentielle. Ces tendances vont dans le sens d'une coopération accrue entre les secteurs public et privé pour le renforcement des capacités commerciales.

Les changements ont des implications pour les PMA, leur croissance potentielle et comment les besoins d'aide au commerce doivent être traités. Par exemple, pendant que la capacité de production demeure importante, d'autres domaines sont en train de s'ériger en obstacles. Les coûts du commerce sont plus importants maintenant en termes d'intégration de la chaîne des valeurs internationales, ce qui met en relief les changements dans le secteur des infrastructures logistiques. Le domaine de la facilitation du commerce gagne en importance avec l'arrivée des barrières non tarifaires.

Il est important que le CIR joue son rôle pour ce qui est de mettre à profit l'ApC afin de répondre à cet ensemble de besoins plus large. Présentement, certains pays CIR considèrent l'aide au commerce dans une perspective très étriquée, notamment la capacité productive et le politique commerciale. On a pu constater clairement ce fait lors des visites dans les pays. En effet, un grand nombre des parties prenantes ne comprenaient pas bien le concept de l'ApC.

Le but n'est pas de prédéterminer l'approche que les PMA devraient adopter à l'égard de leurs politiques commerciales et de la mise en œuvre de mesures commerciales, mais de s'assurer que le CIR est suffisamment souple pour permettre l'adoption d'approches variées par les pays. Certains pays pourraient se concentrer sur les exportations, d'autres sur les

¹⁸ OECD. 2013. *Managing Aid to Achieve Trade and development Results: An Analysis of Trade-related Targets*.

chaînes de valeur mondiales, et d'autres encore sur une combinaison de stratégies. Ces décisions devraient être prises par les pays eux-mêmes, le CIR servant à faciliter la voie choisie et à mobiliser les ressources nécessaires à cet effet.

Constatation n° 3 - Avec ces mutations dans les régimes du commerce il devient plus critique pour le CIR d'intégrer efficacement le secteur privé. Présentement, le rôle du secteur privé n'est pas clair ce qui par conséquent fait rater des opportunités.

Le rôle du secteur privé dans le programme CIR doit être mieux défini et pris en compte de manière plus stratégique. Le secteur privé est présentement actif dans son assistance technique pour les EDIS et les plans sectoriels, participant aux comités nationaux directeurs et accompagnant dans l'opérationnalisation des projets de catégorie 2. Par exemple, le secteur privé participe à la mise en œuvre de projets de catégorie 1 à Vanuatu et au Samoa, et d'un projet de catégorie 2 au Népal. Le dialogue secteur public - secteur privé constitue un important mécanisme donnant la preuve que le gouvernement s'occupe des contraintes majeures que le secteur privé connaît et celles-ci sont intégrées dans le modèle CIR¹⁹. L'implication du secteur privé à ce niveau est considérée comme forte. Dans le sondage, 86 % des répondants (n = 50) disent penser que le secteur privé a été impliqué dans une grande ou juste mesure dans les processus du CIR. Des informations similaires ont été reçues au cours des visites de pays.

Tandis que le secteur a été actif en soutenant les efforts comme les EDIC or en participant aux comités directeurs nationaux, leur rôle doit être clarifié davantage pour ce qui est des projets de catégories 2 et l'ensemble de l'approche de soutien au commerce. La confusion commence avec le manque de clarté dans les documents CIR. Le secteur privé est au centre de l'atteinte des objectifs de beaucoup de projets de catégorie 2 et des acteurs de l'importation en particulier sont déjà partenaires. Cependant, l'implication du secteur privé n'a pas été clarifiée par le CIR. Des problèmes ont commencé à émerger en 2013 lorsque les pays faisaient des demandes de projets de catégorie 2. Plusieurs demandes avaient été élaborées en incluant une forme de soutien pour les entreprises. Par exemple, le Burundi a travaillé avec une gamme de parties prenantes comprenant des donateurs pour mobiliser un fonds correspondant pour les projets innovants du secteur privé et en identifiant des candidats sur une base compétitive²⁰. Le fonds va bien avec l'analyse EDIC et la matrice d'action et pourrait mobiliser des fonds substantiels auprès de partenaires du secteur privé. Bien qu'ils n'aient jamais été soumis au conseil d'administration aux fins d'approbation, ce projet et un autre projet réalisé en Zambie ont fait l'objet de discussions à une réunion du conseil d'administration du CIR qui a eu lieu en juillet 2013. Au cours de la réunion le conseil a décidé que les entreprises ne pouvaient pas obtenir de fonds directs du CIR et l'ensemble de l'argument pour les deux projets a été rejeté.

Pour faire face au manque de clarté, le conseil d'administration du CIR a mis en place un Groupe du Secteur Privé pour davantage clarifier le rôle du secteur privé dans le CIR²¹. Dans des TdR du groupe un nombre d'options ont été présentées pour faire des investigations

¹⁹ OECD/WTO. Page 13.

²⁰ Semblable des défi fonds ont été utilisés avec succès au Burundi par des groupes tels que marque Afrique de l'est. Fonds de défi sont maintenant utilisés par un large éventail de donateurs comme méthode pour promouvoir l'innovation dans le secteur privé.

²¹ Le groupe est composé de représentants du CIR de l'Ouganda, de la Banque mondiale, du Royaume-Uni, du CCI, de l'ONUDI, de la Gambie et du directeur exécutif du CIR.

pour plus d'engagement. Cela a consisté à considérer le secteur privé comme un potentiel donateur du CIR et d'identifier les voies pour impliquer les entreprises qui sont présentement marginalisées dans les discussions : ce sont celles du secteur informel ou qui appartiennent à des femmes. Des donateurs et le secrétariat exécutif se sont posé des questions sur cette définition élargie et ont demandé des clarifications dans les TdR qui devaient clairement préciser si le conseil d'administration du CIR serait d'accord pour explorer d'autres rôles du secteur privé tout comme pour répartir les différents groupes qui forment le secteur privé qui va des grandes sociétés aux chambres d'affaires.

Le rôle du secteur privé est très important, et pour le CIR, et pour les PMA. L'analyse qui conclut que les plans CIR compte jouer son rôle doit inclure les arguments selon lesquels selon lesquels le CIR doit jouer son rôle et intégrer les arguments concernant l'implication du secteur privé dans le CIR si celui-ci tient à rester pertinent. Pour être dans les plans des PMA, le secteur privé, local et international, doit jouer un important rôle et ce rôle doit être facilité à travers le CIR.

Cela est particulièrement vrai si on considère la gamme d'expériences du secteur privé dans les pays CIR. Dans beaucoup de PMA, le niveau des entreprises reste peu important et le secteur commercial relativement peu développé. La disponibilité des financements à court ou long terme est une contrainte majeure à leur croissance, spécialement en l'absence d'institutions de financement publiques ciblant les sociétés moyennes ou petites. Certains pays ont des entreprises de très faibles entreprises avec une base de travail limitée. Certains arrivent avec des expériences socialistes où le secteur privé jouait un rôle mineur et n'était pas vu d'un bon œil. Ces pays ont commencé à instaurer la confiance entre les intérêts des secteurs publics et secteur privé et d'apprendre la différence entre le gouvernement jouant le rôle de facilitateur et une structure chargée de mise en œuvre et de production. D'autres pays ont des secteurs privés plus dynamiques et sont à la recherche de méthodes pour faciliter les différents rapports compris les institutions à portée de main pour promouvoir le commerce dans une approche « guichet unique ».

La diversité des situations au niveau pays exigent une vue plus holistique sur l'intégration du secteur privé dans le CIR. Ce n'est pas suffisant d'avoir simplement le secteur privé à la table des consultations comme le fait le CIR. Il faut élaborer de nouvelles approches qui encouragent diverses formes de participation au programme commercial.

Les donateurs sont maintenant en train de tester de nouveaux modèles de collaboration au niveau global entre les secteurs public et privés²². Les dialogues changent et ne consistent plus simplement à aider les entreprises des pays à accroître leurs exportations, mais à identifier des méthodes pour encourager les investissements étrangers et à établir des rapports avec le secteur public local. Le secteur est en train de jouer un rôle clé dans des domaines comme les politiques et les réformes au plan juridique. Ils font des partenariats sur les projets et apportent des ressources aux niveaux technique et financier.

Le secteur privé doit être également pris en compte dans l'équation de la mobilisation des ressources – pas en tant que bailleur du CIR mais comme faisant partie de l'équation de l'aide, du commerce et des ressources d'investissement. Comme ce sera discuté plus loin,

²² Par exemple, voir la communication de la Commission européenne de septembre 2013 intitulée « Strengthening the Role of the Private Sector in Achieving Inclusive and Sustainable Growth in Developing Countries ».

les niveaux de l'aide au commerce pour les PMA n'ont pas suivi le rythme des flux globaux. Tandis que l'aide au commerce est un besoin critique de court terme des PMA, des stratégies de long terme sont nécessaires pour développer des rapports et autres ressources financières comme les investissements étrangers directs. Le rapport 2013 de l'aide au commerce a mis en relief les différences de perceptions sur ce point. Les donateurs estimaient que l'assistance officielle au développement (AOD) serait la plus importante source de financement pour aider les entreprises des PMA à intégrer les chaînes de valeur, alors que les gouvernements des PMA estimaient que ce serait l'investissement direct étranger et l'investissement privé national²³.

Afin que les entreprises des PMA aient la capacité d'intégrer les chaînes de valeur mondiales, il faut une connaissance pratique des débouchés commerciaux allant au-delà de la théorie, et un financement allant au-delà de l'AOD. Dans le contexte particulier d'un projet de catégorie 2, le secteur privé étranger peut trouver avantageux d'ajouter un PMA donné à son réseau mondial de fournisseurs internationaux et, par là-même, s'intéresser à l'IED. Pour que cela se produise, les entreprises privées étrangères et nationales doivent participer étroitement au projet dès son lancement, c'est-à-dire de sa formulation à sa mise en œuvre. Par exemple, un confectionneur de vêtements de la Floride souhaitant ajouter des PME haïtiennes à ses chaînes de valeur mondiales pourrait voir dans un projet de catégorie 2 du CIR l'occasion de servir ses propres intérêts, en faisant en sorte que les PME reçoivent une formation ou une autre forme de soutien dans le cadre du projet. De même, un fabricant de wagons international pourrait considérer la Tanzanie comme un bon pays pour l'assemblage des wagons à livrer à ses clients est-africains. Ce sont là des questions commerciales, techniques et financières dont il faut tenir compte dans l'équation de mobilisation des ressources et les approches novatrices appuyées par le CIR.

Constatation n° 4 - Le poids croissant des PMA sur les accords de commerce aux plans régional et bilatéral signifie que le CIR a besoin de développer des méthodes pour soutenir les nouvelles opportunités qui émergent au niveau régional.

Le manque de progrès depuis la conclusion des accords de Doha signifie qu'une place plus grande est en train d'être accordée aux accords bilatéraux sur le commerce. Au cours des entretiens et des visites dans les pays, le fait de prendre en compte la perspective régionale et des arrangements dans ce sens a été soulevé. Les PMA sont à la recherche davantage d'opportunités que représentent les accords. Cependant, le CIR se focalise sur les pays, ce qui fait qu'il est plus complexe d'entreprendre les efforts régionaux puisque la mise en œuvre inter pays n'est pas autorisée. Des projets de catégorie 1 sont en train de renforcer les capacités nationales en vue de la participation au régime de commerce régional. Par exemple, les projets de catégorie 1 de Gambie et de Guinée Biseau ont inséré des activités pour former les agents aux frontières sur la manière d'appliquer les obligations nationales édictées par la CEDEAO. Cependant, les opportunités pour soutenir les initiatives régionales selon les présentes directives du CIR sont limitées.

Le montant global de l'aide au commerce qui va aux initiatives régionales a augmenté en 2012, atteignant \$ 7 milliards²⁴. L'aide au commerce est en mesure d'améliorer les perspectives d'avenir des PMA en leur permettant de s'intégrer aux réseaux régionaux de

²³ OECD/WTO. 2013. *Aid for Trade: Connecting Least-Developed Countries to Value Chains*.

²⁴ OECD April 11, 2014.

production. Les entretiens au niveau pays ont clairement fait ressortir les priorités que beaucoup de pays placent sur le développement de ces rapports et réseaux plus solides, particulièrement la CEDEAO. Selon un récent rapport de l'OCDE, l'intégration de l'ApC régionale et multi-pays est essentielle à la stimulation du développement et de l'intégration économiques²⁵. Pour certains pays la longue série d'accords pourraient fournir un accès plus facile aux marchés. Cependant, pour profiter des opportunités il faut des réformes étant donné que beaucoup d'arrangements concernent les dispositions de facilitation du commerce.

Augmenter la participation dans les accords régionaux signifie que la facilitation du commerce est devenue plus importante dans l'aide au commerce. Au cours de la réunion de décembre 2013 à Bali, les membres de l'OMC ont conclu des négociations sur un Accord de Facilitation du Commerce²⁶. Celui-ci a de façon spécifique demandé que les pays membres fournissent un soutien visant le développement des capacités des PMA et a spécifié les principes de l'assistance en s'assurant que l'aide au CIR doit inclure ce qui suit: la facilitation des activités de réforme du commerce en cours pour le secteur privé sont insérées dans les activités de l'assistance et que le CIR fait partie du processus de coordination dans les PMA²⁷. Si cet accord est finalement conclu, le financement qui en découlera pourrait compléter le travail du CIR, et ce dernier jouerait un rôle de facilitation du financement des PMA²⁸.

Le manque continu de programmation des cadres régionaux et de relations fera que la pertinence du CIR à aller de l'avant va diminuer. De nouvelles idées doivent être générées sur la manière dont le CIR peut soutenir les opportunités régionales et les exigences des PMA. Le *Rapport Annuel d'Étape de 2013* du CIR a indiqué qu'un projet pilote était en train d'être pris en considération et qui soutiendrait au moins un cadre de coopération économique régional. Cela constituerait un important 1^{er} pas.

²⁵ OCDE, 2014. *Regional Perspectives on Aid for Trade*.

²⁶ Notez qu'au moment de la rédaction de l'évaluation, le protocole avait été adopté, mais pas le protocole de modification l'annexant à l'Accord de Marrakech, conformément à la décision ministérielle de Bali sur l'Accord sur la facilitation des échanges.

²⁷ OMC. NEUVIÈME CONFÉRENCE MINISTÉRIELLE DE L'OMC, BALI, 2013. Déclaration ministérielle de Bali et les décisions WT/MIN(13)/36

²⁸ Les décisions résultant de la Conférence de Bali portaient notamment sur le coton et la dérogation concernant les services des PMA, qui sont importantes pour les PMA.

3.2 L'Efficacité

3.2.1 Progrès par rapport aux résultats

Constatation n° 5 - Les progrès continuent d'être réalisés dans 3 des 4 résultats du CIR – renforcement des capacités, intégration du commerce et coordination de la fourniture des ressources pour le commerce. La Sécurisation des ressources, qui constitue le 4ème résultat à des résultats mitigés.

Toutes les preuves confirment que le progrès se poursuit quant aux résultats escomptés du CIR dans beaucoup de pays. Le suivi des résultats annuels au sein du Pôle de Connaissances indique une amélioration nette au cours de ces dernières années après l'évaluation à mi-parcours²⁹. Une revue des évaluations de mi-parcours des projets de catégorie 1 indique que les projets sont au moins à un niveau satisfaisant par rapport aux résultats initiaux. L'enquête, les entretiens et les visites dans les pays confirment que les résultats sont en voie d'être atteints quoiqu'il existe une grande variation entre les pays. En partie, la variation se voit lorsqu'à ce jour on considère le temps mis par un pays CIR pour atteindre des résultats dans plusieurs projets. D'autres facteurs qui affectent le progrès dans les résultats incluent les questions de sécurité ou les changements de gouvernement.

Ce qui suit est un résumé de quelques résultats tirés de diverses sources. Il s'agit des domaines ou des progrès ont été réalisés ces dernières années et là où des problèmes existent toujours et empêchent l'atteinte des résultats escomptés.

- **Résultat 1: Renforcement des capacités institutionnelles et managériales dans les pays CIR pour la formulation et la mise en œuvre des plans de stratégies commerciales**

Les EDIC et leurs mises à jour sont considérées comme la pierre angulaire du programme du CIR. En date d'août 2014, au total, 44 pays participants avaient une EDIC validée³⁰. Toutefois, c'est dans le cadre du CI qu'un grand nombre de ces EDIC avaient été achevées. Dans le cadre du CIR, huit pays ont reçu l'approbation pour élaborer une EDIC, et cinq de ces pays ont terminé le processus, à savoir Haïti, l'Afghanistan, le Bhoutan, le Togo et la République démocratique du Congo (RDC). De plus, 31 pays ont reçu des fonds pour mettre à jour une EDIC existante. À ce jour, 13 de ces mises à jour ont été achevées, à savoir celles du Burundi, du Cap-Vert, du Cambodge, du Tchad, de la RDL, du Lesotho, du Malawi, de Sao Tomé-et-Principe, du Sénégal, de la Sierra Leone, de l'Ouganda et de la Zambie.

Le processus des EDIC et de leurs mises à jour a rehaussé le profil du commerce et contribué à faire avancer les programmes commerciaux à l'intérieur des pays. La RD du Laos a assumé la direction de la mise à jour de son EDIC et a établi un soutien plus large pour les questions commerciales. La matrice d'action de la mise à jour de l'EDIC a été intégrée à la feuille de route pour le développement du commerce et du secteur privé de la RDL, laquelle était liée directement au plan de développement national. Le gouvernement a utilisé le processus de la mise à jour pour renforcer la prise en charge locale dans le cadre du programme commercial et s'est assuré que la mise à jour tenait compte des besoins du

²⁹ On trouvera un résumé des résultats du système S&E du CIR au moment de l'évaluation à l'annexe 7.

³⁰ Cela comprend les trois pays qui ont quitté avec succès le statut de PMA.

pays. Selon les commentaires reçus au Burundi, le processus de la mise à jour de l'EDIC a sensibilisé le pays, aux débouchés et aux défis liés à l'accroissement du commerce et a permis d'établir un soutien plus large pour le commerce comme priorité. À Haïti, dans une situation comptant un grand nombre de priorités qui entrent souvent en conflit, le processus de l'EDIC a aidé à trouver la voie à suivre en matière de commerce. Actuellement, la question est de savoir dans quelle mesure les priorités de la MA seront mises en œuvre. À ce stade-ci, pour Haïti, ce n'est pas clair.

La capacité institutionnelle et managériale de formuler des stratégies liées au commerce a été clairement renforcée dans un certain nombre de pays qui ont reçu des financements pour des projets de catégorie 1. Quinze pays (50 % des pays déclarants) ont maintenant des stratégies commerciales à jour. Certains exemples sont présentés dans le tableau 3. Un certain nombre d'autres pays, comme le Tchad et le Lesotho, sont actuellement à élaborer des stratégies commerciales. Les Îles Salomon sont à préparer un cadre de politique commerciale pour traiter les contraintes au commerce, et à établir des liens entre leurs plans sectoriels, leurs stratégies de négociations commerciales et leurs politiques commerciales existants.

Tableau 3 Exemples de pays qui ont formulé des stratégies commerciales

- En 2012, le Malawi a lancé une stratégie d'exportation nationale ayant pour but d'accroître sa compétitivité nationale et d'augmenter ses exportations dans les secteurs prioritaires, comme les oléagineux, le sucre et les industries manufacturières.
- En 2013, les Maldives ont élaboré leur propre stratégie de diversification économique, afin d'accroître le nombre de leurs secteurs d'exportations de trois à huit, et de mettre en place un guichet unique pour la facilitation du commerce.
- En 2014, le Libéria a lancé une politique commerciale nationale et une stratégie d'exportation nationale. Ces deux documents ont pour but d'accroître la capacité du secteur privé et de mettre le pays en lien avec les marchés régionaux et internationaux.
- En 2012, le Rwanda a révisé sa stratégie d'exportation nationale, afin de tenir compte des résultats de la mise à jour de l'EDIC et des priorités cernées dans le cadre du processus.
- Les Comores ont élaboré une nouvelle stratégie commerciale qui porte sur l'intégration du commerce régional et international.
- La stratégie d'intégration du commerce du Népal porte sur le développement de son secteur des exportations et ses besoins en matière de renforcement de la capacité.

Dans certains pays, comme le Burkina Faso et la RD du Laos, la capacité de mettre en œuvre les stratégies et les plans commerciaux est grande. Dans ces pays, il y a un large soutien pour le programme commercial et un engagement envers sa mise en œuvre. Dans d'autres pays, la capacité de mise en œuvre est plus faible. Par exemple, bien que les

Maldives aient une bonne stratégie, sa mise en œuvre présente plusieurs défis, allant de la capacité du gouvernement d'entreprendre des réformes à l'état du secteur privé. La disponibilité de fonds de donateurs pour la mise en œuvre a également une incidence sur la mesure dans laquelle les stratégies sont mises en œuvre. C'est le cas en Gambie, où l'on a connu un succès limité en ce qui concerne l'obtention d'un financement bilatéral pour les initiatives commerciales clés, et, par conséquent, la stratégie commerciale a été mise en œuvre dans une moins large mesure.

La distinction entre la formulation de stratégies commerciales et leur mise en œuvre a été soulevée également dans les réponses à l'enquête. L'étude a cherché à connaître le niveau de la capacité institutionnelle et managériale pour formuler et mettre en œuvre les stratégies commerciales au niveau pays. En tout, 89% des réponses (n=69) ont indiqué que la capacité à formuler des stratégies était forte et acceptable. Cependant, seulement 70 % ont pensé la même chose pour la mise en œuvre. Le Tableau 4 montre la variation dans les réponses entre les personnels de facilitateurs de donateur, de point focaux et des structures nationales de mise en œuvre. Tous ces groupes ont indiqué que la capacité de mise en œuvre était plus faible que celle de formuler, quoique les variations entre les perceptions soient enregistrées dans les groupes.

Tableau 4 Changement dans la capacité institutionnelle et managériale

Niveau de capacité	FPs (n=19)	DFs (n=12)	NIUs (n=29)
Pour rédiger les stratégies commerciales?			
Fort	32%	42%	45%
Moyen	68%	33%	48%
Faible	0%	25%	0%
Inexistant	0%	0%	3%
Ne sait pas	0%	0%	0%
Pour mettre en œuvre les stratégies commerciales?			
Fort	26%	17%	31%
Moyen	44%	25%	52%
Faible	22%	50%	10%
Non-existant	3%	8%	3%
Ne sait pas	4%	0%	3%

Source: Enquête d'évaluation CIR

La possibilité de continuer à renforcer les capacités sera appuyée par la décision du CIR de prolonger le financement de certains projets de catégorie 1 pour une 2^{nde} phase, ce qui permettra d'avoir du soutien pour cinq années pleines. Les mises à jour des EDIC, en cours et achevés, sont également critiques car elles permettront d'établir les priorités pour l'alignement des autres plans. Ceux-ci devraient contribuer au progrès qui se poursuit.

- **Résultat 2: Pays CIR intègrent le commerce dans leurs plans et stratégies de développement national.**

Intégrer le commerce dans d'autres plans et stratégies demeure une importante question pour les PMA, et le CIR y a contribué dans les pays de catégorie 1. Des modules ont été élaborés et dispensés pour renforcer les capacités dans ce sens. De nouvelles approches sont en train d'être développées et financées pour fournir un soutien qui soit plus à la

demande pour l'intégration du commerce à partir de l'évaluation des besoins, le renforcement du plaidoyer pour intégrer le commerce et renforcer les mécanismes de coordination interministérielle sur le commerce et le développement.

Selon l'information provenant du suivi évaluation, 28 des pays avec des projets de catégorie 1 soutenant des dispositifs nationaux de mise en œuvre (78 %) ont intégré le commerce de façon satisfaisante dans les plans nationaux de développement. Certains exemples sont présentés dans le tableau 5. Un grand nombre des donateurs interrogés estiment que la mesure dans laquelle le commerce est intégré aux plans de développement nationaux est une considération importante pour l'examen de leurs programmes à l'intérieur d'un pays. Les stratégies des donateurs pour les pays sont souvent fondées sur le PDN, et, plus le commerce est intégré, meilleures sont les chances qu'une programmation commerciale puisse être mise en place.

Tableau 5 Exemples de pays qui intègrent le commerce à leur plan de développement national

- Au Burundi, les priorités commerciales cernées dans le cadre du processus de mise à jour de l'EDIC ont été intégrées au Cadre stratégique de croissance et de lutte contre la pauvreté, qui a été achevé en 2012.
- Le Burkina Faso est parvenu à intégrer le commerce à sa stratégie pour une croissance accélérée et le développement durable 2011-2015, qui porte sur l'intégration économique et la promotion du commerce extérieur.
- Au Cambodge, la mise à jour de l'EDIC a appuyé l'élaboration du plan de développement stratégique national 2014-2018, qui comprend des priorités comme l'amélioration de la facilitation du commerce et des investissements.
- Dans la République centrafricaine, le deuxième Document de Stratégie pour la Réduction de la Pauvreté 2011-2015 comprenait des sections sur l'amélioration du climat d'investissement, la promotion des secteurs en croissance, le développement de l'infrastructure de base et l'intégration régionale.
- En conséquence des priorités cernées dans le cadre de la mise à jour de l'EDIC, le plan de développement national 2013-2015 du Tchad porte sur des secteurs comme l'élaboration d'une politique d'investissement, la mise sur pied de l'Agence nationale de normalisation et de métrologie, et le développement des industries de transformation, pour accroître les emplois et la valeur ajoutée à l'intérieur du pays.
- La stratégie de croissance et de réduction de la pauvreté 2011-2015 du Bénin comprend des priorités commerciales relatives aux transports et à la logistique, et au commerce dans les secteurs de l'agriculture, du tourisme, de l'artisanat, des services et de l'industrie. La mise à jour de l'EDIC qui est en cours permettra de cerner des méthodes pour opérationnaliser ces priorités de développement économique.
- La stratégie de croissance et de réduction de la pauvreté 2011-2015 de la RDC comprend la promotion du commerce. On a intégré les priorités découlant de la MA de l'EDIC, qui comprennent l'agriculture, la réforme des douanes, la facilitation du

commerce et l'amélioration de l'environnement commercial.

- Le programme pour une croissance accélérée et l'emploi 2012-2015 de la Gambie comprend deux piliers liés au commerce. Le premier vise à accélérer et à maintenir la croissance économique et le deuxième à améliorer la compétitivité. Les priorités comprennent l'amélioration de la facilitation du commerce, du climat d'investissement et des systèmes de contrôle de la qualité.
- En Guinée, le commerce a été intégré à la stratégie de réduction de la pauvreté III 2013-2015, et est perçu comme un moteur de la croissance économique, y compris dans les secteurs de l'agriculture, des industries d'extraction, des industries manufacturières et des services. La stratégie prévoit également l'accroissement de l'intégration régionale.
- Un des piliers du 7^e plan de développement économique social national 2011-2015 de la RDL est le commerce.
- Le programme de transformation (2012-2017) du Libéria comprend le pilier de la transformation économique, qui comporte un programme commercial.
- La stratégie de croissance et de réduction de la pauvreté 2012–2017 du Mali comprend une section sur le commerce et prévoit des méthodes pour améliorer l'intégration dans les marchés régionaux et internationaux, et la facilitation du commerce.
- Le Plan de Développement Économique et Social 2012-2015 du Niger met l'accent sur un environnement favorable, le développement du commerce extérieur et l'amélioration de la compétitivité des principaux secteurs économiques.
- La stratégie de développement économique et de réduction de la pauvreté 2013-2018 du Rwanda comprend un secteur prioritaire visant l'accroissement de la connectivité externe de l'économie du pays et l'augmentation des exportations.
- En Sierra Leone, le programme pour la prospérité : la voie vers le statut de pays à moyen revenu 2013-2018 comprend le commerce sous le pilier de la croissance économique diversifiée et de la compétitivité internationale. Au moment de l'achèvement du PDN, la mise à jour de l'EDIC n'avait pas été validée, mais ces deux documents concordent.

De plus, 20 des pays avec des projets de catégorie 2 (91 %) ont intégré le commerce dans d'autres stratégies pertinentes. Par exemple, les stratégies sectorielles de la RDC comprennent maintenant la dimension commerciale pour les secteurs de l'agriculture, du développement rural, de l'industrie, de l'énergie, du tourisme et des transports. La RDL a diverses stratégies sectorielles et un plan d'action de facilitation du commerce. La Rwanda a lancé la stratégie de développement du secteur privé (2013-2018) et la stratégie nationale de commerce transfrontalier (2013-2018).

On a pu observer des progrès en ce qui concerne l'établissement de mécanismes de consultation publics-privés. Au total, 28 pays ont mis en place une forme ou une autre de mécanisme de consultation jugé au moins bon. Dans certains cas, le mécanisme a une portée plus large que le simple commerce. Par exemple, le Bénin a mis sur pied un comité consultatif permanent qui sert de lien entre le ministre de l'Industrie, du Commerce et des Petites et moyennes entreprises et le secteur privé, et dont les réunions se tiennent régulièrement. Au Libéria, le dialogue entre les secteurs public et privé se fait au moyen du Liberia Better Business Forum. Aux Comores, le National Development Trade Policy Forum sert de plateforme pour des consultations entre le secteur public, le secteur privé et la société civile. Aux Îles Salomon, le National Trade Development Council comprend des représentants du secteur privé, y compris le vice-président, et a pour mandat d'aborder les questions liées au commerce.

Là où les problèmes apparaissent au niveau des pays, c'est dans l'inclusion du commerce sur une base plus compréhensive dans les pays et renforcer la compréhension de son importance avec une gamme variée de parties prenantes. Les visites dans les pays, en particulier, ont mis en relief un certain nombre de failles dans le processus d'intégration. Les perceptions du commerce ont révélé que l'intégration pourrait être avalée à ce stade dans certains pays. Par exemple, la sensibilisation et la compréhension des bénéfices et du rôle du commerce dans l'amélioration de l'économie était négligeable dans certains pays, ce qui incombe aux acteurs clés qui sont responsables de sa promotion. Le commerce a été souvent considéré comme un « secteur » tout comme l'agriculture, et pas comme transversal à tous les secteurs de l'économie. Le commerce était considéré comme la responsabilité du Ministère du commerce et non des autres ministères.

Afin de régler certains de ces problèmes, en 2011, les responsables du CIR ont élaboré un module d'intégration du commerce, qui, en 2012-2013, a été mis à l'essai dans les quatre pays suivants : le Burkina Faso, Vanuatu, le Cambodge et la Zambie. Ces projets pilotes ont été très efficaces pour faciliter des méthodes pratiques d'intégration. Par exemple, la Zambie a élaboré une feuille de route pour intégrer le commerce, qui a été adoptée par le cabinet et qui sert maintenant de guide pour les processus nationaux liés au CIR. Au Burkina Faso, la feuille de route comprend des priorités comme le renforcement de la capacité du ministère de l'Industrie, du Commerce et de l'Artisanat de diriger la mise en œuvre de la politique sectorielle et d'établir un réseau de points focaux commerciaux dans les ministères essentiels. La mise en œuvre du module d'intégration du commerce se poursuivra, y compris par une plateforme en ligne. De plus, on a offert une formation sur les communications, par la tenue de trois ateliers sur la surveillance, l'évaluation et la communication, et d'un atelier pilote sur la mobilisation des parties prenantes.

Bien que ces efforts permettent de faire des progrès, il faut intensifier la mise en œuvre et le soutien d'autres activités de communication, afin de traiter les problèmes liés à la perception du commerce et de son potentiel. Un certain nombre de pays ont exprimé le besoin d'avoir plus d'outils de formations et de communication pour convaincre les acteurs clés sur l'importance du commerce et des obstacles économiques et institutionnels qui bloquent le commerce et par conséquent, la croissance. Chez certaines parties prenantes, même la compréhension du concept d'aide au commerce et comment cette aide qui pourrait aussi aider à vaincre les goulots d'étranglement du progrès est limitée, limitant du même coup les dialogues avec les donateurs sur les méthodes clés pour prendre en compte les EDIC et la matrice d'action.

Certains pays ont commencé à s'attaquer aux problèmes de l'intégration d'une manière plus systématique. Le Népal est un exemple de gouvernement qui soutient une gamme d'activités pour sensibiliser et aider à convaincre les donateurs avec les projets bilatéraux pour qu'ils se focalisent sur les composantes commerciales des projets. Dans les Iles Salomon le CIR a réussi à élever le niveau de conscientisation sur le commerce à la fois au sein du secteur public et du secteur privé, ce qui a eu comme résultat le fait que le comité exécutif national devienne un conseil et élevant le niveau de participation de ce conseil au niveau ministériel. Le groupe se réunit régulièrement avec un suivi actif et une représentation élargie du secteur privé.

Chaque pays CIR fait face à des problèmes légèrement différents pour l'intégration impliquant des défis politiques. La planification de l'intégration du commerce à la demande avec les projets de catégorie 1 devrait fournir de l'assistance ici étant donné qu'avoir une approche inclusive au niveau pays demande des moyens et de nouvelles idées – quelque chose auquel le CIR peut contribuer.

Résultat 3: Coordination des ressources pour le commerce (financement, assistance technique, etc.) par les donateurs et les structure de mise en œuvre des priorités des pays suite à l'adoption des EDIC et la matrice d'action.

Des preuves au niveau international ont montré que l'aide au commerce est plus efficace lorsqu'il y a une coordination entre partenaires et donateurs au sujet de la conception, la mise en œuvre et le monitoring des aides aux programmes de commerce³¹. Il y a un besoin de coordination au sein des donateurs avec les agences de donateurs entre les bureaux des pays et le siège, entre les différents ministères dans le pays bénéficiaire et entre les gouvernements bénéficiaires et leurs partenaires commerciaux au niveau régional. L'évaluation récente du Centre de commerce international a mis en relief les difficultés de collaboration sur l'aide au commerce³².

Le CIR a un important rôle à jouer dans le renforcement de ces types de rapports. Avec les EDIC et matrice d'action, le CIR fournit une base commune pour coordonner les efforts de l'aide et booster une synergie parmi les diverses pour ces de financements pour maximiser les résultats. L'engagement des partenaires et une vision commune pour aller de l'avant sont particulièrement critiques. A partir du moment où le CIR est un cadre pour la coordination et l'intégration des efforts et focalise sur les questions de commerce, il est nécessaire qu'une série de donateurs et autres agences alignent leur programmation avec la matrice d'action. L'objectif est d'identifier à l'aide de la matrice d'action, les priorités qui peuvent être financées par d'autres donateurs ou par les projets de catégorie 2.

L'un des mécanismes pour améliorer l'alignement du gouvernement et des donateurs consiste en consultations sur les questions de commerce. Des progrès ont été enregistrés dans les pays CIR en mettant en place des mécanismes de consultation pour renforcer un alignement plus grand. Les mécanismes CIR et de suivi évaluation indiquent que 24 des 30 pays dont les rapports sont disponibles sur les projets de catégorie 1, l'appréciation d'ensemble était satisfaisante à travers ses mécanismes de consultation et 10 avaient bien ou très bien comme appréciation.

³¹ Basnett, Yurendra, Jakob Engel, Jane Kennan, Christian Kingombe, Isabella Massa and Dirk Willem te Velde. 2012. "Increasing the effectiveness of Aid for Trade: the circumstances under which it works best." Overseas Development Institute Working Paper 353.

³² Saana Consulting. May 29 2014. *Independent Evaluation of the International Trade Centre: Final Report*.

Les voies suivies en matière de consultations varient d'un pays à l'autre. Dans certains cas, elles portent expressément sur l'aide pour le commerce. C'est le cas, par exemple, de la Gambie, où l'on a mis sur pied un comité ministériel national sur l'ApC pour servir de plateforme pour les consultations auprès des donateurs. Dans la RDL, à l'intérieur du mécanisme de table ronde, on a mis sur pied le Trade and Private Sector Development Sub-Group pour servir de forum où des représentants des principaux donateurs, du gouvernement et du secteur privé discutent des questions de commerce et de développement. Dans d'autres cas, les mécanismes de consultation sont fondés sur des plateformes de coordination des donateurs qui existaient déjà. Au Malawi, on est à mettre en œuvre le Trade, Industry and Private Sector Development Sector-wide Approach Programme, qui comprend le commerce. Ce programme sert de plateforme pour la consultation et la coordination des donateurs, y compris le soutien de la mise en œuvre de la stratégie d'exportation nationale.

Toutefois, tous les pays participant au CIR ne sont pas parvenus à mettre en place des mécanismes de consultation des donateurs. Par exemple, le Cap-Vert ne fait que tenir des réunions ad hoc avec les donateurs. D'autres pays, comme la Guinée-Bissau, ont éprouvé certaines difficultés à mobiliser des donateurs en raison de l'instabilité politique. Aux Îles Salomon, bien que des consultations entre le gouvernement et les donateurs aient lieu, elles ne portent pas expressément sur les questions de commerce.

Une série de questions ont été posées au cours de l'enquête sur les mécanismes, l'alignement et l'influence des pays sur les priorités des donateurs au cours des cinq dernières années. 69% ont pensé que ces mécanismes avaient été mis en place dans un cadre élargi ou moyen. Lorsque la question de savoir s'il y avait un accroissement dans l'alignement des donateurs à la matrice d'action, 54% ont pensé que le niveau était soit bon soit moyen. Une influence croissante a fait que les réponses positives ont été amenées à 70% au total. Cependant, une grande variation entre les répondants a été remarquée et indiquait la différence de perspectives d'avenir dans les réponses.

Tableau 6 Changement dans le mécanisme pour les consultations, l'alignement, et l'influence

Change?	General (n=77)	Donateurs (n=17)	Facilitateurs de donateurs (n=12)	UNMO (n=29)	PFs (n=19)
Trouvez-vous que les mécanismes entre le gouvernement et les donateurs mis en place au cours des 5 dernières années leurs permettent de se concerter vraiment sur les questions de commerce?					
Pas du tout	4%	6%	17%	0%	0%
Faible	19%	12%	25%	17%	26%
Acceptable	30%	41%	8%	28%	37%
Élevé	39%	12%	50%	52%	37%
Ne sait pas	5%	18%	0%	4%	0%
Sans réponse	2%	12%	0%	0%	0%
Comment trouvez-vous le niveau d'adaptation de l'aide au commerce aux priorités de EDIC et la matrice d'action?					
Pas du tout	5%	6%	8%	3%	5%
Faible	27%	29%	17%	28%	37%
Acceptable	29%	18%	42%	21%	37%
Élevé	25%	12%	17%	45%	11%
Ne sait pas	8%	18%	17%	0%	5%
Sans réponse	6%	18%	0%	3%	5%
Comment trouvez-vous la capacité que les agents locaux du gouvernement ont à influencer la manière dont les priorités sont mises en œuvre par les structures de mise en œuvre ?					
Pas du tout	4%	6%	0%	3%	5%
Faible	22%	29%	42%	14%	21%
Acceptable	48%	41%	17%	48%	68%
Élevé	22%	18%	25%	34%	5%
Ne sait pas	2%	0%	8%	0%	0%
Sans réponse	2%	5%	8%	0%	0%

Source: Enquête d'évaluation du CIR

Cela met en relief un problème qui a été identifié au cours des visites et entretiens dans les pays. Des variations ont été observées dans les pays avec certains pays ayant des consultations élargies et conformes aux attentes tandis que d'autres avec un niveau de progrès inférieur. L'un des facteurs clés dans beaucoup de cas était le facilitateur de donateurs spécifique. Sous le modèle CIR, le facilitateur de donateurs et le point focal travaillent ensemble pour faciliter la coordination et le dialogue donateur-gouvernement sur les questions de commerce et l'aide au commerce. Le facilitateur de donateurs joue un rôle clé dans le processus d'alignement et de mobilisation de ressources.

Cependant, l'efficacité de cet arrangement est mitigée. Le système d'utilisation des facilitateurs de donateurs n'a pas marché dans tous les pays. Certains facilitateurs avaient tort mais quelques pays en ont un chez eux. Dans d'autres cas, les facilitateurs de donateurs n'ont pas compris leurs rôles ou la responsabilité d'assister dans la mobilisation de donateurs. Cela ressort également dans les réponses des personnels des points focaux et des structures nationales de mise en œuvre à la question de savoir dans quelle mesure les facilitateurs de donateurs travaillaient pour mobiliser les ressources de l'aide au commerce – 34% ont répondu : « pas du tout » ou « faibles ».

La situation actuelle dans les 15 pays visités montre bien les grandes variations qui existent en ce qui concerne les FD. Au Mozambique, la GIZ joue un rôle très actif et, du même coup,

offre un soutien technique au gouvernement. À l'autre extrême, les Maldives n'ont pas de FD. Le Burundi recherche un remplaçant pour le poste de FD. Le Mali et les Îles Salomon ont de nouveaux FD, qui se familiarisent maintenant avec leur rôle. Cependant, en Guinée-Bissau, un récent remplaçant au poste de FD n'était même pas conscient qu'il occupait ce poste. Au Yémen, le FD a quitté le pays pour des raisons de sécurité. Dans les autres pays, les FD jouaient tous leur rôle, mais avec divers degrés d'efficacité.

Dans d'autres endroits, comme la RDL, le gouvernement a pris le leadership et presser les donateurs de s'aligner, ce qui a abouti à plus de progrès. Cependant, ces modèles sont plus isolées, ce qui indique qu'une gamme de pays ont une coordination plus limitée avec les donateurs définissant eux-mêmes les politiques et les priorités. Les entretiens et les visites dans les pays ont confirmé que des difficultés continuent dans certains cas pour ce qui est de faire en sorte que les donateurs alignent leurs programmes sur la matrice d'action.

Une gamme de suggestions et de méthodes pour améliorer la coordination et l'alignement ont été faites. Certaines ont clairement exprimé qu'en donnant un mandat au pays dans les secteurs liés à l'alignement sur la MA de l'EDIC et en coordonnant avec les agences partenaires et les donateurs, pourrait renforcer la prise en charge locale. Cela voulait dire de ne pas nécessairement se fier au FD pour jouer le rôle, mais de faire preuve d'une plus grande souplesse afin d'essayer d'autres approches. D'autres ont suggéré que les agences partenaires et les donateurs doivent s'engager dans l'alignement et supporter le processus de définition des priorités. Cela nécessite que les facilitateurs de donateurs comprennent leurs responsabilités et soient prêts à les assumer. Un EDIC et matrice d'action n'est pas nécessaire – il faut un engagement dans le processus et des méthodes acceptées pour conduire la mise en œuvre.

L'une des autres mesures du CIR portant sur ce produit est le niveau des initiatives conjointes des donateurs dans le domaine du commerce. Le système de suivi évaluation du CIR indique que 23 pays (77 %) ont une initiative conjointe dans le domaine du commerce. Au cours de l'enquête trois groupes ont été interrogés sur leurs impressions pour savoir si les initiatives conjointes dans l'aide au commerce ont augmenté au cours des cinq dernières années. Dans l'ensemble 55 % estimaient qu'il y a eu une augmentation, en montrant que des progrès sont réalisés. Encore une fois, des variations ont été observées. Seulement 35 % des bailleurs de fonds ont estimé qu'il y a des progrès, 50 % de la FD et 72 % de l'effectif UNMO.

Tableau 7 Niveau des initiatives conjointes des donateurs au cours des initiatives conjointes des donateurs au cours des 5 dernières années.

En progrès?	Total (n=61)	Donateurs (n=17)	Facilitateurs de donateurs (n=12)	Personnel de structure nationale de mise en valeur (n=29)
Pas du tout	5%	6%	17%	0%
Faible	18%	12%	33%	17%
Niveau acceptable	39%	29%	17%	55%
Bon	16%	6%	33%	17%
Ne sait pas	16%	35%	0%	7%
Pas de réponse	5%	12%	0%	3%

Source: Enquête d'évaluation du CIR

Les visites des pays et les entretiens ont montré que l'intérêt des donateurs dans la coordination et l'alignement ont fluctué sur une série de facteurs. Les intérêts changent avec les changements dans le leadership gouvernemental sans chercher à savoir s'il y a eu des accords sur les priorités et les plans existants. Les changements de politiques des donateurs ont influencé leur niveau d'intérêt pour la coordination et l'alignement. Des différences étaient perceptibles entre le siège des donateurs et les bureaux pays, le siège dictant les priorités sans tenir compte des plans locaux. Ces variations entre les donateurs et le pays doivent être prises en compte et discutées avec les partenaires pour voir s'il faut apporter des ajustements au modèle CIR, afin de garantir que tous les pays participant au CIR aient des mécanismes efficaces de coordination et d'alignement.

- **Résultat 4: Les pays CIR mobilisent les ressources pour soutenir les initiatives qui règlent les EDIC et matrice d'action**

Le rôle du CIR est d'agir en catalyseur pour unir les donateurs et les PMA. Les PMA reçoivent du soutien pour coordonner et mobiliser les financements. Les donateurs utilisent des EDIC et Matrice d'action pour définir les priorités pour leur aide au commerce et fournissent le soutien de manière coordonnée pour s'assurer que les principaux goulots d'étranglements sont ciblés.

L'importance de ce rôle se mesure au regard des tendances actuelles de l'aide au commerce et les autres formes de flux financiers aux PMA. Les PMA restent dépendants de l'aide au commerce comme principale source de financement et ont beaucoup moins accès à l'investissement étranger direct que les pays de la tranche inférieure qui ont un revenu moyen et les pays de la tranche supérieure qui ont un revenu moyen plus élevé. Cependant de façon générale, les financements d'aide au commerce ont continué à augmenter. En 2012, les engagements pour l'aide au commerce ont baissé de 2% ce qui fait 13 million USD et la part des PMA est tombée de 30% à 24%³³. Compte tenu de cela, il devient plus difficile de mobiliser les fonds et de façon plus critique pour les projets qui sont financés pour s'aligner sur les priorités nationales et spécialement les EDIC et Matrice d'action³⁴.

Des progrès sont réalisés depuis 2008 en ce sens que les projets en cours ont pu être coordonnés et ont fourni de nouvelles ressources. Le système de suivi évaluation du CIR indique que 22 pays ont réussi à obtenir des financements pour soutenir les priorités mais

³³ OECD. April 11, 2014. "Aid for Trade in 2012: Increasing Flows, Hardening Terms."

³⁴ La tendance en matière de niveau d'ApC n'était pas la même pour tous les pays participant au CIR, tel qu'il est indiqué à l'annexe 8,

dans beaucoup de cas ce financement était bas. De plus, compte tenu du manque d'uniformité entre les rapports des divers pays, il est difficile de déterminer le montant exact des ressources mobilisées³⁵. Le *Rapport Annuel d'Étape de 2013* a reconnu que les PMA continuent de faire face à des contraintes dans la mobilisation des ressources et que l'élan escompté n'a pas été atteint.

A ceux qui sont concernés par les opérations du CIR au niveau national, on a demandé leur opinion au sujet du niveau de contribution du CIR pour la mobilisation des ressources supplémentaires au cours des cinq dernières années. Au total 27% sur les 53 répondants à l'enquête ont dit « pas du tout » ou « faible ». 40% ont dit « acceptable » et 25%, « important ».

Certains des pays qui ont été en mesure de mobiliser le plus de ressources ont adopté une approche plus sectorielle. Deux pays en particulier ont été en mesure d'utiliser le mécanisme du CIR pour unir les donateurs et les gouvernements d'une manière plus coordonnée. La RDL a des projets financés par 18 donateurs pour 77.1 millions USD et conformes aux EDIC et à la matrice d'action. Les entretiens au Laos ont révélé que la clé du succès se trouve être le soutien du gouvernement, un leadership fort du CIR par le ministère de tutelle et une agence active et engagée pour le suivi. Les donateurs collaborent et contribuent de plus en plus à un programme de soutien lié au commerce, par l'intermédiaire du Mécanisme de commerce extérieur et de développement. Le Cambodge a connu un succès semblable, ayant mis en place une approche sectorielle, y compris un fonds fiduciaire multi-donateurs appuyant 23 projets au moyen de 11 millions USD. De plus, divers autres projets en cours appuient l'EDIC.

D'autres pays ont essayé des stratégies différentes. Malgré la présence limitée de donateurs dans le pays, la Gambie est parvenue à mobiliser des fonds auprès d'institutions régionales et de partenaires de développement multilatéraux grâce à sa plateforme de donateurs d'ApC. Les Comores ont élaboré un programme à moyen terme (PMT) fondé sur l'EDIC et le plan d'action, qui indiquait les besoins financiers pour la mise en œuvre. Ensuite, on a recueilli des fonds auprès des donateurs pour des initiatives particulières afin de répondre à ces besoins. Le Népal est parvenu à mobiliser des fonds pour quatre projets appuyant les priorités de l'EDIC.

Le financement public est également une partie essentielle de l'équation des ressources. Le CIR a pour but de servir de véhicule pour mobiliser plus de ressources des gouvernements pour leurs programmes de commerce. A ce niveau des progrès ont été réalisés pour ce qui est de la mise en place des budgets du gouvernement pour la mise en œuvre de la stratégie de commerce. Selon les renseignements de S&E du CIR, 18 des 30 pays déclarants (60 %) ont indiqué qu'il existait un budget gouvernemental pour le programme commercial. Le Mali, le Burundi et le Lesotho étaient de ce nombre. Le Burundi en particulier prévoit des affectations budgétaires importantes. En 2013, elles totalisaient 11,7 millions USD. Toutefois, compte tenu de la situation financière globale des pays, il est souvent difficile de mobiliser des fonds du budget national spécialement pour le commerce. Dans certains cas,

³⁵ Le SE est à élaborer une note d'orientation qui fournira des renseignements supplémentaires sur l'obtention de fonds et les types de projets et de financement qui peuvent être attribués au CIR. Cela permettra d'effectuer une meilleure évaluation des montants réels obtenus. Pour l'instant, compte tenu du manque d'uniformité des rapports des divers pays, il n'est pas possible de vérifier les montants réels obtenus par le CIR, donc nous n'avons pas fourni de chiffres ici.

les fonds qui avaient été mis de côté pour le commerce ont été réaffectés à d'autres priorités en raison de contraintes budgétaires.

Au cours de l'étude il a été demandé si le financement provenant du gouvernement était suffisant pour mettre en œuvre la stratégie de commerce. Sur les 54 réponses, 15% ont répondu que c'était très important, 54% ont dit que c'était acceptable mais 30% ont dit que c'était faible ou pas du tout important. La question de la disponibilité des ressources au niveau pays a été souvent soulevée au cours des visites et des entretiens comme étant un problème qui empêchait la capacité de mettre efficacement les stratégies commerciales en place.

Le manque de bailleurs ainsi que les contraintes sur les finances des gouvernements font que les projets de catégorie 2 deviennent plus importants au niveau pays. L'évaluation à mi-parcours a souligné cela comme étant un problème potentiel lorsqu'il note : « la mission complexe du CIR n'a pas été assez forte pour faire face aux attentes normales des PMA et celles des donateurs et certaines agences si bien fonctionnent et déboursent comme un programme 'normal' d'assistance. Il y a maintenant un danger pour le CIR d'essayer sans succès d'être à la fois un cadre et un programme, spécialement dans la mesure que des projets du CIR augmentent.³⁶

Les projets de catégorie 2 sont en train d'être considérés comme des soutiens réguliers de programme – pratiquement comme un autre projet de donateurs. Un nombre de pays ont pensé que les projets de catégorie 2 étaient essentiels pour montrer les résultats et l'efficacité du CIR. Ils ont pu montrer que le commerce peut servir à régler des problèmes comme le chômage et la pauvreté.

Si le CIR a pour but d'obtenir des ressources, l'approche adoptée pour ce faire doit être plus efficace. Le manque de progrès réalisés à cet égard aura pour résultat que l'un des principaux rôles du CIR ne sera pas rempli. Le traitement des questions liées au commerce exige davantage de soutien pour l'aide pour le commerce, lequel est inexistant actuellement, mais sera essentiel à la réalisation de progrès importants en ce qui concerne l'intégration des PMA au système commercial mondial. Il exige également une meilleure compréhension et une meilleure acceptation des intérêts légitimes du secteur privé, et suffisamment d'imagination et une compréhension suffisamment bonne pour les mettre au profit du développement économique des PMA. On commence à observer quelques exemples de la manière dont le secteur privé peut être mis à profit. Par exemple, au Samoa, un projet de catégorie 2 qui vise un environnement favorable et le secteur privé par l'intermédiaire de la chambre de commerce est à l'origine de 11 % du financement. Il est possible que les attentes relatives aux projets de catégorie 2 réalisés au niveau des pays dépassent ce qui soit réalisable au moyen de l'AOD seulement. Cela milite en faveur de l'implication du secteur privé comme investisseur.

Si le rôle du CIR est de mobiliser les ressources, alors l'approche pour faire cela doit être repensé et rendu plus efficace. Le manque de progrès signifiera que les rôles essentiels du CIR ne sont pas accomplis. Régler les questions de commerce nécessite une aide plus grande pour le soutien du commerce, ce qui n'est pas en train de se faire présentement mais le sera de manière critique pour engranger des gains substantiels lorsque PMA intégreront le système du commerce international.

³⁶ Évaluation à Mi-parcours du CIR, page vii.

3.2.2 Suivi et évaluation (S&E)

Constatation n° 6 - Le système de S&E est maintenant au niveau opérationnel et dans tous les pays CIR ayant des projets de catégorie 1. La formation donnée a été bien reçue et a contribué au renforcement de capacités. Cependant, certains problèmes demeurent toujours au niveau de la mise en œuvre, ce qui pourrait nécessiter des ajustements.

L'un des domaines clés du Plan Stratégique allant jusqu'en 2013 était l'opérationnalisation du cadre du S&E qui a été approuvé en 2011 et dont l'opérationnalisation a commencé après ce plan. Le cadre du S&E est basé sur le cadre logique qui relie les résultats des niveaux du projet. Les indicateurs se présentent à trois niveaux – quatre résultats couverts ci-dessus, les objectifs et des buts. Les évaluations sont menées au niveau du programme et du pays. Le système de S & E est destiné à fournir une vision claire des progrès au niveau du programme et une méthode pour en temps opportun rapporter sur les bonnes pratiques, leçons apprises et les goulots d'étranglement à offrir.

Les projets de catégorie 1 soutenus par la structure nationale de mise en œuvre doivent inclure des indicateurs pour les domaines des quatre résultats à partir des manuels indiquant les indicateurs obligatoires. Les cadres logiques des projets de catégorie 1 incluent par pays, des variables sensés suivre le progrès. Chaque projet de catégorie 2 a un cadre logique qui porte sur la nature spécifique du projet, comme la chaîne des valeurs et les priorités identifiées au niveau pays. Les indicateurs des projets de catégorie 2 varient par pays selon les domaines d'intérêt des projets mais ils doivent toujours être liés et contribuer aux quatre résultats du CIR.

Pour aider les pays à comprendre et mettre en œuvre le système en 2013, une série de programmes de renforcement de capacités taillées sur mesure ont été exécutés et couvraient le suivi évaluation, les résultats, le rapportage et la communication et l'intégration du genre. Les points focaux (PF) et le personnel de la structure nationale de mise en œuvre (SNMO) ont été interrogés sur la valeur de la formation. 45% ont répondu qu'elle était très importante et 33% ont dit qu'elle était acceptable. Le personnel SNMO en particulier a trouvé qu'elle était utile pour leurs fonctions de rapportage. Un retour d'information suite aux visites dans les pays a reflété cela mais il est aussi apparu un besoin pour davantage d'encadrement pour la mise en œuvre du système de suivi évaluation pour s'assurer que le système serait appliqué correctement.

Tous les pays CIR ayant des projets de catégorie 1 ont opérationnalisé le cadre, quoique la qualité des systèmes varie par pays. Le suivi des projets de catégorie 2 est en train d'être mis en place étant donné que les projets sont en train de démarrer. Ici les liens avec le cadre logique ne sont pas très clairs.

Au fait, des problèmes émergents pourraient nécessiter une réflexion plus poussée et une précision des choses.

D'abord, les indicateurs actuels sur le cadre logique portent plus sur les résultats des projets de catégorie 1. Comme davantage de projets de catégorie 2 démarrent, le rapportage et le

suivi des résultats deviendront tous plus complexes au niveau du programme. A ce niveau on se demande comment ces résultats seront saisis de manière significative.

Deuxièmement, les visites dans les pays ont identifié le fait que la Principale Structure de Mise en œuvre (PSMO) n'est pas le gouvernement. Une agence met souvent en place un système de suivi séparé. Dans certains cas, ces systèmes de suivi distincts rendent plus difficile pour la structure nationale de mise en œuvre (SNMO) de suivre les progrès de l'ensemble du programme du CIR à l'intérieur du pays et de comprendre si des actions correctives sont nécessaires. Avec ces situations, le lien entre le cadre logique du projet et le programme n'est pas clair. Certains cadres pour les projets de catégorie 2 en cours de mise en œuvre par des agences sont révisés. Pendant qu'ils étaient bons pour suivre les résultats des projets, leur lien au cadre logique du programme CIR n'apparaissait pas clairement ni même explicites dans certains cas.

Troisièmement, pendant que la couverture se généralise, la capacité de mettre les systèmes au niveau pays varie considérablement. Certains pays ont exprimé des préoccupations au sujet des capacités de véritablement opérationnaliser le système et de faire le rapportage de manière efficace. Un autre problème est le niveau des liens entre la structure nationale de mise en œuvre et l'expertise et les systèmes existants du pays en matière de suivi. Beaucoup de pays ont des systèmes de suivi évaluation (S&E) et une expertise mais avec le CIR opérant en hors de ces cadres. Deux exemples où les systèmes étaient intégrés sont ceux du Burkina et du Mali. Dans ces cas le CIR est totalement intégré dans les systèmes gouvernementaux de planification et budgétisation et les systèmes de S&E correspondants. Cela constitue une structure par laquelle tous les programmes du gouvernement y compris le CIR sont suivis et évalués par une revue de la hiérarchie incluant la plupart des niveaux de décisions du gouvernement.

Quatrièmement, certains indicateurs doivent être précisés. Par exemple 01.2 dit : « Nombre (et pour cent) des pays CIR actifs à jour (en moins de 3 ans d'âge) avec des EDIC et matrice d'action validées ». Il est critiqué d'avoir 100% des pays actifs CIR ayant des Matrices d'action et, de façon idéale, s'il pourrait y avoir une méthode de mise à jour continue. Cependant, il semble irréaliste qu'ils puissent avoir moins de 3 ans, comme l'indicateur actuel le précise. Alors qu'il serait idéal de changer la nature des régimes de commerce international, les délais décrits ci-dessous pour finaliser les mises à jour des EDIC signifierait qu'une nouvelle phase de mise à jour commencerait aussitôt après que les présentes mises à jour soient achevées.

En outre, certains indicateurs ont un nombre de base du pays qui va changer au fil du temps, comme plusieurs pays sont acceptés. Cela rendra difficile de comparer les progrès d'une année à l'autre. Par exemple, certains pourcentages peuvent aller vers le bas tout simplement parce que les nombres ont brusquement augmenté. Une publication récente de l'OCDE peut être utile dans l'affinage de certains des indicateurs au niveau du résultat et le but.³⁷

³⁷ OECD. 2013. *Aid for Trade and Development Results: A Management Framework*.

3.3 Efficience

3.3.1 Examen du portefeuille

Constatation n° 7 - Tandis que le nombre de projets approuvés a augmenté depuis l'évaluation à mi-parcours, le temps d'approbation des projets des catégories 1 et 2 ne s'est pas considérablement amélioré. Le temps nécessaire à la mise en œuvre des EDIC et de leurs mises à jour est toujours aussi long, ce qui veut dire que les documents à jour ne sont toujours pas disponibles pour la majorité des pays. Ces retards causent des frustrations au sujet du CIR.

L'évaluation à mi-parcours a fait une analyse de la moyenne de temps mis aux différentes étapes du programme CIR. En utilisant la même méthodologie, cette évaluation a mis à jour l'information et s'est focalisée sur le temps moyen mis en général depuis 2008 et les tendances au cours des deux dernières années qui ont suivi l'évaluation à mi-parcours.

Approbatons pré-EDIC

Un total de 10 pays ont reçu des fonds sous le CIR, avec sept en train de compléter la phase Pré-EDIC.³⁸ Les sept premiers pays avaient commencé par la phase CI (cadre intégré) pour faire la transition à la phase CIR. Les approbations de projet pour ce groupe ont eu lieu pendant la période de transition au CIR et certaines propositions initiales arrivant avant la mise en place des directives du Pré-EDIC. Cela signifie que le temps mis pour les sept premières propositions jusqu'au 1^{er} décaissement dépassait 12 mois.

Les trois projets Pré-EDIC approuvés récemment – Myanmar, le Sud Soudan, et Madagascar – ont connu des temps plus rapides pour leur approbation. Le temps mis depuis la proposition jusqu'au 1^{er} décaissement était légèrement moins de six mois. On a pu observer un raccourcissement du délai entre la proposition et l'approbation, lequel est passé de 8,5 mois à trois mois, et du délai entre l'approbation et le premier décaissement, lequel est passé de 3,9 mois pour les sept premiers pays à 2,9 mois pour les trois derniers. Il faut préciser qu'étant donné que le niveau de financement est inférieur ou égal à 50 000 USD, l'approbation est déléguée au DE, ce qui contribue à raccourcir le processus.

EDIC et mises à jour mises en œuvre

Le financement de huit EDIC a été approuvé sous le CIR. De ces huit approbations, seulement cinq EDIC ont été achevés à ce jour. Ce petit échantillon ne permet pas de tirer des conclusions concernant les tranches de temps nécessaires pour la mise en œuvre depuis la pré-mission à la validation vu la grande diversité dans les cinq pays, allant de huit à plus de 47 mois. Par exemple, les pays ayant les plus longues tranches de temps confrontaient des circonstances particulières. Pour le cas de Haïti, le tremblement de terre s'est produit pendant que le processus EDIC était en cours, nécessitant un retard dans la mise en œuvre. En Afghanistan, le conflit continu a contribué à des retards.

Les trois pays dont l'EDIC est toujours en cours présentent des expériences très variées. Le Bangladesh a commencé le processus de l'EDIC en 2011, mais a connu une série de

³⁸ Notez que l'évaluation à mi-parcours ne couvrait pas les échéanciers de projets pré-EDIC.

retards, en raison de divers facteurs, y compris des désaccords à l'égard du contenu de l'ébauche. Le Soudan du Sud, qui a accédé au CIR récemment, en 2012, réalise le processus de l'EDIC très rapidement et pourrait terminer le processus de validation prochainement. Le Myanmar s'est joint au CIR en 2013 et a commencé le processus de l'EDIC vers le milieu de 2014.

Le fait que la grande majorité des pays avaient eu leur EDIC avant le CIR et la crise générale, cela met en relief la nécessité d'une mise à jour des EDIC. Au total 31 pays ont reçu des fonds CIR pour la mise à jour des EDIC dont 13 sont achevées et validées à ce jour, comme indiqué ci-dessus. Au fait, depuis le début du CIR les mises à jour achevées ont pris en moyenne 15.5 mois de la proposition à la validation. Cependant, la majorité de ces mises à jour sont en cours avec certaines qui sont depuis plusieurs années en cours. Pour le groupe de pays qui n'ont pas achevé la mise à jour, le temps moyen depuis l'approbation à ce jour est de plus de 19 mois, ce qui montre que les délais pour les mises à jour des EDIC ne s'amélioreront pas³⁹.

Les modalités de mise à jour ont été changées au cours du temps. Pendant que la Banque Mondiale a entrepris presque $\frac{3}{4}$ des EDIC sous le CI, la banque est présentement en train de gérer 40% des mises à jour d'EDIC. D'autres groupes sont en train de devenir plus actifs y compris des gouvernements. Comme beaucoup d'EDIC sont en train d'être achevées, il serait possible de commencer à comparer les diverses modalités en terme de temps mis l'exécution. A ce stade, le pool de mises à jour achevées n'est assez grand pour tirer des conclusions sur les modalités de mise en œuvre et l'effet qu'elles pourraient avoir sur nécessaire pour le processus.

Un retour d'information pendant l'évaluation a mis en relief la question des délais pour la mise à jour des EDIC. Cela a été considéré comme étant un aspect critique du processus. Les délais dans les mises à jour des EDIC jouent sur la mise en œuvre du programme CIR y compris la mobilisation des efforts et le l'élaboration des projets de catégorie 2. Le temps requis pour les mises à jour était mentionné dans la Déclaration Ministérielle à Bali où ils ont souligné la nécessité d'une mise en œuvre rapide du CIR y compris une date limite pour l'achèvement des EDIC et leurs mises à jour.⁴⁰

Montrer une différence entre un processus participatif et un autre qui peut générer un produit plus rapide ne semble pas être le problème. Dans l'ensemble, les processus sont considérés comme étant participatifs et menés au niveau local. Les retards étaient attribués à deux causes. La 1ere était que les principales structures de mise en œuvre peuvent ne pas avoir cela comme une priorité et ne bousculent donc pas pour avancer rapidement. Il s'agit d'un problème qui était aussi mentionné dans l'évaluation à mi-parcours. La seconde était en fait le processus lui-même que certains ont trouvé encombrant ce qui a conduit à un document qui contient une myriade de problèmes à régler sans donner les catégories ou des priorités aux problèmes qui sont critiqués pour l'amélioration de la performance du commerce et du climat des affaires.

En réponse à la critique ministérielle des PMA, le secrétariat exécutif et le gestionnaire du fonds spécial ont élaboré un projet de guide sur les bonnes pratiques à l'attention du conseil

³⁹ Deux des mises à jour approuvées n'ont pas d'organisme responsable confirmé et sont en attente.

⁴⁰ OMC. NEUVIÈME CONFÉRENCE MINISTÉRIELLE DE L'OMC, BALI, 2013. Déclaration ministérielle de Bali et les décisions.

d'administration dans le document des EDIC.⁴¹ Cependant, cela n'a pas changé ou intégré le processus. Cela a juste eu l'avantage de fournir un guide sur les étapes, les responsabilités et les conséquences. Le délai pour la préparation des EDIC et leurs mises à jour demeure une préoccupation pour l'efficacité du CIR. Ceux-ci constituent les documents clés et la majorité de pays fonctionnent avec des analyses dépassées, datant d'avant 2008.

Catégorie 1 – Approbation du soutien au agences nationales de mise en œuvre

Au mois d'août 2014, des projets de catégorie 1 sous agences nationales de mise en œuvre ont été approuvés pour 37 pays CIR. Le temps mis entre le premier projet de proposition du projet et le 1^{er} décaissement a été de 16,9 mois. Il y a eu un petit changement entre la durée de temps cités dans l'évaluation à mi-parcours (EMP) et les sept approbations depuis l'EMP.

⁴²

Le délai le plus long continue d'être au stade de la formulation du projet et le temps de soumission au conseil d'administration qui prend 14,8 mois. Le délai entre la proposition de projet et la présentation au Comité d'évaluation des projets de catégorie 1 (CEC Catég.1) est de 10,9 mois, et celui entre cette présentation et la soumission au conseil d'administration est de 3,9 mois. Les décaissements après approbation du conseil ont lieu plus rapidement dans les dernières années, chutant de 2,3 mois à 1,9 mois.

Approbation des projets de catégorie 2

Le nombre d'approbations de projets de catégorie 2 a augmenté au cours des deux dernières années. Au moment de l'EMP, seulement 7 pays avaient des projets de catégorie 2. Maintenant il y a 30 projets dans 22 pays. Six pays ont plus d'un projet de catégorie 2 — Burkina Faso, Burundi, Tchad, Gambie, Cambodge et Népal. Une grande majorité de projets de catégorie 2 sont dans l'agro-business qui compte plus de 65% des fonds approuvés pour la catégorie 2. Les autres domaines sont la facilitation du commerce avec 14% des fonds, des standards (12%), le tourisme (7%), les textiles (4%) et les études de faisabilité (1%). La moitié des structures de mise en œuvre des projets de catégorie 2 sont les gouvernements des pays. Une autre tranche de 34% sont des agences comme Centre International du Commerce, l'ONUDI, le PNUD, et la FAO. Les autres sont des organisations non gouvernementales ou autres groupes comme la GIZ.⁴³

Jusqu'à l'évaluation à mi-parcours, la moyenne de temps entre la soumission du premier projet de proposition au 1^{er} décaissement était de 15,2 mois. Depuis lors, 24 projets ont été approuvés dont 20 ont eu leur 1^{er} décaissement. La moyenne de temps pour l'approbation de ces derniers était de 11 mois environ et pour ceux bénéficiant d'un 1^{er} financement l'ensemble de la procédure a pris 15,3 mois – la même moyenne a été observée au moment de l'évaluation à mi-parcours. Dans l'ensemble, depuis 2008, le processus a pris en moyenne 15,3 mois, dont 6,3 mois de la proposition de projet à la présentation au Comité

⁴¹ "Enabling EIF Countries to ensure timeliness of the Diagnostic Trade Integration Study (DTIS) and DTIS Update (DTISU) processes". February 26, 2014.

⁴² Note that the MTR had the establishment of the NIU as the end point not the first disbursement. The EIF currently uses the first disbursement as the start-up not the NIU operational. Therefore, the MTR results have been recalculated based on their data to have the first disbursement as the end point in alignment with current practices.

⁴³ GIZ is Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH (German Federal Enterprise for International Cooperation). It operates as a company, implementing international projects, but is owned by the German government.

d'évaluation des projets de catégorie 1 (CEC Catég.1) et 4,5 mois de cette présentation à la soumission au conseil d'administration.

Cependant, les approbations au cours des deux dernières années ont inclus deux projets de faisabilité qui ont été approuvés par le DE (Directeur Exécutif du Secrétariat du CIR) et non par le conseil d'administration. Si on soustrait ces deux projets de catégorie 2, le temps nécessaire depuis la soumission de proposition jusqu'au 1^{er} décaissement est en fait plus long qu'au moment de l'évaluation à mi-parcours – il est de 16,2 mois. Là encore, il ne semble pas y avoir de modèle type de structure principale de mise en œuvre. Toutefois, on a pu observer une réduction du délai écoulé avant le premier décaissement pour les pays présentant une demande relative à un deuxième ou à un troisième projet de catégorie 2.

Le feedback à l'issue des visites dans les pays et les visites ont mis en relief la complexité et la lenteur de la procédure depuis la procédure d'élaboration et d'approbation des projets de catégorie 2. Certains ont noté qu'avant que les projets soient approuvés les conditions ont commencé à changer et également changeaient les solutions. Avec des projets qui restent bloqués dans des lignes de budget, pas d'atteinte de résultats cela a commencé à causer des problèmes. Lorsque les opportunités émergent, les approbations pour des changements dans les lignes budgétaires ne sont pas rapides. Rationalisation des processus reste un problème qui doit être abordée.

3.3.2 Organisation et Mise en œuvre

Constatation n° 8 - Certains problèmes d'organisation et de gouvernance identifiés dans l'évaluation à mi-parcours demeurent. Les problèmes sont la baisse de l'efficacité et l'efficacité du CIR et l'aliénation de certains partenaires et pays.

Afin de comprendre la structure actuelle du CIR, il faut connaître le processus de transition du CI vers le CIR. La structure initiale de gestion et de gouvernance du CI au niveau du programme comprenait les quatre groupes suivants : le Comité directeur du CI, qui donnait les orientations de politique; le Groupe de travail sur le CI, qui était responsable de la gestion globale, de la surveillance de la mise en œuvre et de la supervision du Fonds fiduciaire; le Secrétariat du CI, qui s'occupait de la gestion quotidienne; et le Fonds fiduciaire du CI, géré par le PNUD. L'équipe spéciale du CI chargée du Cadre intégré renforcé a recommandé de procéder à une restructuration, afin d'améliorer la gouvernance, en vue de la nouvelle phase du CIR⁴⁴. L'équipe spéciale a recommandé que la Comité directeur demeure l'organe responsable de la politique globale. Le Groupe de travail sur le CI devait être transformé en un conseil d'administration du CIR avec une plus grande participation des bénéficiaires et des donateurs, qui assurerait la surveillance et l'orientation de la politique, et qui abandonnerait le rôle de gestion. On a mis sur pied le SE avec un directeur relevant du conseil d'administration du CIR. L'équipe spéciale a recommandé d'effectuer une enquête afin de déterminer la méthode la plus rentable pour gérer le Fonds fiduciaire.

La période de transition du CI vers le CIR où ces changements devaient être mis en œuvre s'est révélée longue et difficile. Bien que, strictement parlant, le CIR ait commencé en

⁴⁴ OMC, 29 juin 2006. « An Enhanced Integrated Framework: Report of the Chairman of the Task Force on an Enhanced Integrated Framework including Recommendations », WT/IFSC/W/15 ».

octobre 2008, un conseil d'administration intérimaire a été actif et a fourni un soutien à la gestion jusqu'en avril 2010, lorsque le conseil d'administration du CIR a été pleinement constitué. Ce n'est qu'après cette date que le SECIR a été doté d'un personnel complet. L'UNOPS a été désigné comme GFF du CIR en 2008, et les TdR ont été achevés en 2009. Entre 2008 et 2010, on a décaissé 4,8 millions USD pour les projets, principalement pour des projets de catégorie 1⁴⁵. À compter de 2007, on élaborait des ébauches du *Recueil de documents* et on y apportait des modifications, à mesure que les éléments de gouvernance et de gestion étaient mis en place et que les exigences étaient élaborées.

L'évaluation à mi-parcours de 2012 a indiqué que la structure de gouvernance résultante est complexe et cela cause des problèmes concernant l'efficacité. Il a noté que des problèmes survenus au cours de la période de transition avaient conduit à une tendance de micro management et une perte de vision stratégique de la part du conseil d'administration du CIR. Les rapports conseil-gouvernement doivent être clarifiés et la confiance instaurée dans ces rapports. En substance le rapport dit:

« Le conseil a choisi un système de gouvernance et de management complexe, élaborée et coûteux pour le programme et la gestion, avec un Conseil pratique, dotation et hébergement par le biais de l'OMC et des arrangements séparés du programme et de la gestion financière.

L'équipe trouve que l'efficacité (et l'efficacités) pourraient être considérablement améliorées par l'intégration des procédures et démarches excessivement prescriptives certaines portant sur la décentralisation de la coordination du secrétariat exécutif, en vue de mieux se préparer pour les projets de catégorie 2 et mieux impliquer les agences partenaires et les donateurs actifs dans la mission du programme ». ⁴⁶

L'évaluation à mi-parcours a fait plusieurs recommandations clés à savoir :

- Recommandation #2 - Se préparer par un sérieux réexamen par les partenaires du CIR – spécialement les donateurs et les agences, depuis le niveau supérieur jusque sur le terrain – à se réengager pour une exécution pleine de leurs responsabilités puisque les partenaires CIR sont dans la seconde phase cruciale de leur mission.
- Recommandation #4 - A ce point critique, il faut repartir à nouveau pour assurer l'efficacité et l'efficacité du CIR avec les rapports clarifiés et améliorés entre le comité directeur, le conseil, le secrétariat exécutif et le gestionnaire du fonds spécial par des éléments de renforcement de la confiance réciproque.

Les problèmes qui sont à la base de l'évaluation à mi-parcours et des recommandations sont ceux qui minent le CIR. Les entretiens, l'enquête, pays visites et documents toutes répétaient des problèmes similaires. Tandis que le CIR a essayé de résoudre ces problèmes, on n'a pas réalisé des progrès pour ce qui est de trouver des solutions dans tous les secteurs.

⁴⁵ Dalberg, 2 avril 2004, page 13.

⁴⁶ MTR, Executive Summary page viii.

Cette question de réengagement des partenaires du CIR est importante étant donné le rôle clé qu'ils jouent au niveau du programme et du pays. La discussion ci-dessus, portant sur les résultats obtenus, ont indiqué que ce ne sont pas tous les partenaires donateurs qui s'alignent sur les EDIC et la matrice d'action. Les entretiens ont mis en relief le fait que des rôles comme celui de facilitateur de donateurs, qui est critique pour le modèle CIR, n'était pas toujours bien compris ou pris sérieusement. Les systèmes ne sont pas coordonnés en vue d'assurer l'efficacité et au niveau programme, et au niveau pays pour la mobilisation des ressources au niveau des pays.

Le CIR a ciblé trois mesures pour tenter d'obtenir le renouvellement de l'engagement des partenaires : élaborer un papier pour montrer comment le rôle de facilitateur de donateur et celui d'autres parties prenantes sont mis à rude épreuve, faire une cartographie de la circulation de l'information depuis les donateurs et agences jusqu'aux PMA et les conseils d'administration, et fournir l'information au conseil sur l'environnement des activités au niveau pays.

Bien que ces mesures soient importantes, la capacité du CIR à unir les parties prenantes autour du programme et les mobiliser sur les principes du CIR ne semble pas avoir changé. La mesure dans laquelle les programmes de donateurs sont alignés sur l'EDIC pose toujours problème, tout comme le rôle joué par certains des FD. La mobilisation des ressources au niveau des pays piétine. Le SE a besoin de méthodes pour bâtir le consensus et mobiliser autour de l'action. De plus, bien que certains donateurs demeurent engagés dans le programme du CIR, d'autres sont en voie de se désintéresser du CIR. Cette division aura des répercussions sur toute phase ultérieure.

L'évaluation à mi-parcours a souligné la question du micro management de la part du conseil d'administration du CIR. En réponse à cette recommandation, le CIR a commencé à chercher comment faire en sorte que le conseil soit plus stratégique et les conditions qui doivent être remplies pour la délégation des approbations. Ils ont aussi demandé des plans de travail du secrétariat exécutif et du gestionnaire du fonds spécial pour permettre une évaluation trimestrielle des performances.

Pendant que des progrès ont été réalisés sur ces points, ils ne semblent pas avoir pleinement résolu la question de base. Selon les textes du CIR, le conseil est « l'instance clé de la prise de décision du CIR pour la supervision des opérations et des finances, ainsi que la direction politique⁴⁷. Cependant, le niveau d'implication du conseil dans le management va bien au-delà de la supervision et de la direction politique et cela est ressorti dans des entretiens comme étant problématique.

À titre d'illustration, mentionnons trois exemples d'engagement du conseil d'administration à l'égard des questions de gestion. En premier lieu, ce n'est pas clair si la préparation des EDIC et mises à jour (après approbation) implique une revue par le conseil du CIR – une du document d'orientation et une du projet de mise à jour d'EDIC avant soumission pour la validation. Cette fonction de revue par le conseil de EDIC fait partie d'un processus qui doit être sous contrôle du pays. En deuxième lieu, les pays ont indiqué que certaines décisions administratives devaient être prises par le conseil d'administration et non par le SE, car cela retardait le processus de mise en œuvre. Ces décisions comprennent certains changements budgétaires et prolongations sans frais.

⁴⁷ Page 11.

De plus, les politiques ne sont pas établies, et sont traitées au cas par cas, après que les pays ont commencé le processus de planification et d'approbation. Il arrive parfois qu'il faille plusieurs réunions du conseil d'administration pour les traiter, ce qui laisse un vide au niveau des pays en ce qui concerne la façon de procéder. En troisième lieu, le conseil d'administration examine et approuve les notes d'orientation qui consistent en des éclaircissements des processus administratifs du *Recueil de documents*, ce qui complique le processus, alors qu'il devrait s'agir d'une décision de gestion.

L'implication à ce point du conseil d'administration dans les décisions retarde les processus, et soumet par surcroît le SE à des contraintes en ce qui concerne le soutien qu'il peut fournir au niveau des pays. Le mandat du secrétariat exécutif est de: faciliter la participation des pays CIR dans le programme et le processus; fournir un soutien au conseil du CIR et les comités directeurs y compris le suivi du programme; et entreprendre la communication et l'information avec extérieur. Le temps requis pour satisfaire les besoins du conseil et du comité directeur fait qu'il est difficile de faire de la facilitation au niveau pays. La question sur le genre de soutien que le secrétariat exécutif pourrait fournir a été soulevée. Au niveau des pays, le souhait était que le secrétariat exécutif pourrait avoir plus de contacts pour instaurer une compréhension approfondie des facteurs qui soutiennent ou détruisent le progrès. Cela n'est pas possible pour le moment.

La méthode pour la gestion financière et de programme s'est révélée plus coûteuse que prévu. Selon le *Recueil de documents du CIR*, le conseil d'administration est chargé de s'assurer que les coûts et les frais administratifs du CIR ne correspondent pas à plus de 13 p. 100 des contributions totales au FFCIR⁴⁸. Toutefois, le 27 octobre 2014, les coûts administratifs avaient déjà atteint 12,61 % de l'objectif de financement de 250 millions \$ US et 15,68 % des fonds reçus dans le FFCIR. On prévoit que, si tout le montant de 250 millions \$ US était décaissé d'ici la fin de 2017, les coûts administratifs pourraient atteindre 19 %. Toutefois, compte tenu du rythme annuel des décaissements pour les projets, il est très peu probable que tout le montant de 250 millions USD soit affecté et décaissé. Cela veut dire que les coûts administratifs pourraient dépasser 20 %.

Le niveau de standardisation des procédures continue d'être un problème au sein des parties prenantes. Le caractère stricte de l'application des procédures et processus ainsi que la rigidité des approches signifient qu'il est parfois difficile pour les pays d'avancer dans la mise en œuvre des projets. Le *Recueil de documents* comprend des lignes directrices détaillées sur les processus à suivre pour l'élaboration de projets, mais, dans certains pays, il est très difficile de les suivre. Par exemple, il arrive que des acteurs clés du processus d'élaboration de projets, comme les FD ou les membres du CDN, ne soient pas disponibles ou ne souhaitent pas participer activement à la conception d'un projet de catégorie 2. Dans certains cas, les PF ont une approche très passive, même si leur rôle est de lancer des projets. Compte tenu des procédures élaborées, si ces acteurs clés n'assument pas activement leurs responsabilités, il en résulte des retards importants. Dans certains pays, le CDN fait obstacle aux progrès au cours de la mise en œuvre, et, ainsi, retarde beaucoup les décisions. Dans d'autres cas, l'état du secteur privé rend difficile l'établissement de mécanismes de consultation. De plus, toutes modifications apportées au modèle de mise en œuvre dans le but d'utiliser les structures existantes

⁴⁸ *Recueil de documents*, page 21.

doivent être examinées en fonction des spécifications du *Recueil de documents* avant d'être acceptées.

Une plainte qui revenait souvent dans les entretiens, les visites dans les pays et l'enquête était que les examens pour certains stades d'approbation étaient très longs et nécessitaient l'échange de plusieurs courriels et la rédaction de plusieurs projets de proposition avant que les choses avancent. Dans l'ensemble, on estimait que les délais d'approbation pour les projets de catégorie 1 et 2 étaient trop longs et complexes, certains projets de catégorie 2 perdant de leur pertinence en raison des délais et des circonstances changeantes à l'intérieur des pays.

L'étendue des examens exigés dans le cadre du processus d'approbation est illustrée par le nombre de projets de proposition qu'il faut pour remplir les exigences fiduciaires. Le gestionnaire de portefeuille régional (GPR) du GFF examine et commente les propositions; un processus qui nécessite souvent la production de plusieurs projets de proposition. Ensuite, le GPR envoie les propositions au Comité d'examen des projets (CEP) du GFF. Le CEP examine les propositions; un processus qui peut nécessiter la production de jusqu'à trois projets de proposition avant que les propositions soient conformes aux lignes directrices du GFF⁴⁹. Le SE examine également les propositions. Dans certains cas, après avoir effectué un examen, le conseil d'administration demande également des éclaircissements ou des modifications.

Des tendances semblables de multiplication des examens ont été relevées dans le *Rapport annuel de 2013 du CIR*. Dans ce rapport, on indiquait que les propositions de projet avaient nécessité au moins deux échanges de commentaires entre le SE / GFF et le PMA, que la plupart en avaient nécessité trois ou quatre, chacune prenant de un à trois mois⁵⁰. Dans ce rapport, on indiquait également que cette approche fonctionnait, puisque, dorénavant, les projets de catégorie 1 étaient soumis au processus d'approbation du conseil d'administration sans objection. On rencontrait encore certains problèmes à l'égard des projets de catégorie 2, le conseil d'administration demandant des révisions.

Les problèmes rencontrés à l'égard de l'approbation des projets de catégorie 1 de la phase 2 montrent bien la complexité des exigences d'approbation. La note d'orientation émise en 2012 indiquait que quatre étapes étaient nécessaires à l'approbation : la réalisation d'une évaluation à mi-parcours de la phase 1; une proposition de demande de prolongation, y compris un rapport de mise en œuvre de mi-parcours de catégorie 1 et une proposition de la phase 2 préparée par l'UNMO, évaluée par le CEC Catég.1, validée par le CDN et soumise au SE avec copie au GFF; une évaluation de la mise en œuvre et de l'état d'avancement du projet dans le pays par le SE et le GFF, débouchant sur un mémoire du SE et un Rapport d'évaluation des capacités du GFF; et l'examen et l'approbation par le conseil d'administration du CIR de la proposition de demande de prolongation et du Rapport d'évaluation.

Lors de la mise en œuvre des procédures pour les projets de catégorie 1 de la phase 2 dans les quatre premiers pays, on a rencontré des problèmes à l'égard du processus élaboré. Par exemple, aucun des quatre FD n'était en mesure de fournir un rapport de

⁴⁹ Dalberg, 2014, pages 21 à 23.

⁵⁰ Page 44.

FD à l'appui de la proposition, étant donné qu'ils ne connaissaient pas bien le CIR ou étaient nouveaux. Les UNMO ont éprouvé des difficultés à produire le rapport de mise en œuvre de catégorie 1, le rapport technique semestriel / annuel et la proposition de la phase 2 dans un délai aussi court. Il s'est avéré difficile de devoir réaliser entièrement l'évaluation à mi-parcours en même temps.

Les lignes directrices pour les projets de catégorie 1 de la phase 2 ont maintenant été rationalisées dans une certaine mesure, afin de permettre un peu plus de souplesse. Toutefois, certains pays qui avaient déjà suivi le processus ont demandé pourquoi il était si complexe. Les UNMO sont déjà fonctionnelles et leur rendement est déjà évalué de façon continue par le GFF et le SE. Des rapports et des évaluations de la capacité se font déjà, et le SE et le GFF sont conscients du rendement des UNMO. Les évaluations à mi-parcours seraient suffisantes pour vérifier les progrès. Les pays proposent l'élaboration d'une approche plus simple, fondée sur les renseignements clés nécessaires pour prendre une décision à l'égard d'un projet de la phase 2 et élaborer un plan approuvé.

Ces processus d'approbation complexes sont cause de frustration vis-à-vis du système. Les processus détaillés retardent les approbations des projets et apparemment sans recevabilité. Les entretiens et visites dans les pays ont indiqué que les coûts de transactions peuvent être élevés lorsque au niveau du CIR puisque les procédures sont bureaucratiques et parfois flexibles. 60% du personnel des points focaux, des structures nationales de mise en œuvre et du comité directeur national ont reconnu qu'il y avait des retards substantiels et beaucoup de temps et d'efforts perdus aux étapes de la préparation et mise en œuvre du CIR. On a eu écho de sentiments similaires lors des visites dans les pays et de plusieurs entretiens.

Ces processus et ces procédures ont causé de la confusion au sujet des décisions qui pouvaient être prises au niveau des pays. Dans certains pays, il n'existe pas de compréhension commune de la prise en charge locale, en ce qui concerne les responsabilités et les mesures du CIR, y compris la détermination des secteurs où ils peuvent exercer un leadership. Par exemple, dans au moins un cas, la décision du conseil d'administration de ne pas accepter le concept d'un projet de catégorie 2 a eu une incidence négative sur la perception que le pays avait de la souplesse du processus du CIR à l'égard de la réalisation de ses priorités et sur son sentiment de prise en charge nationale du processus du CIR. Dans d'autres cas, des pays avec un FD non fonctionnel avaient l'impression d'exercer un contrôle limité sur la situation. Dans certains pays, il n'existe pas de compréhension commune de la prise en charge locale, en ce qui concerne les responsabilités et les mesures du CIR, y compris la détermination des secteurs où ils peuvent exercer un leadership.

En ce qui concerne la mise en œuvre des projets, on a soulevé la question du recours à des organismes comme EPMO à l'égard des mises à jour des EDIC et des projets de catégorie 2. Les PSMO contrôlent le rythme des mises en œuvre et les pays pensent souvent que les projets ne font pas partie de leurs grandes priorités des agences PSMO. Avec le mémorandum d'accord entre les PSMO et les gestionnaires des fonds spéciaux, il y a peu de moyen au niveau pays pas seulement pour une mise en œuvre rapide mais aussi des résultats. Il a été reconnu que cela réduit la prise en charge. On est à mettre à l'essai un nouveau modèle selon lequel l'UNMO sous-traite aux organismes, plutôt que

les organismes et le GFF concluent une entente. Ce mécanisme de mise en œuvre de rechange pourrait aider à régler certains des problèmes actuels.

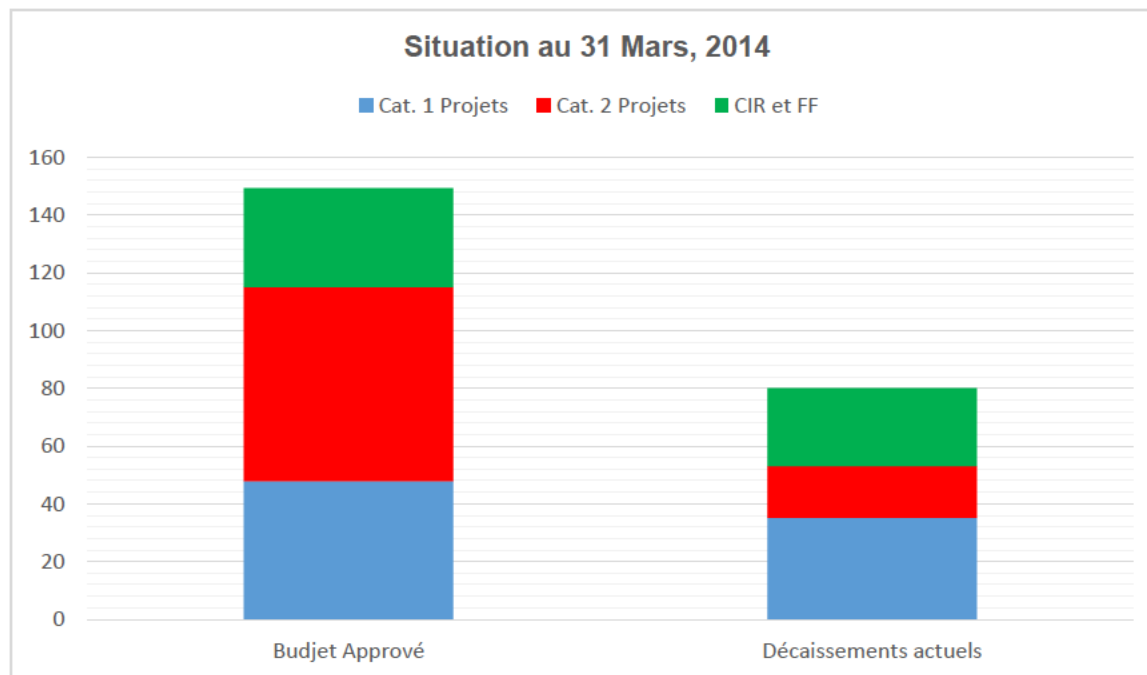
Un domaine qui s'est amélioré est celui de fournir un soutien plus adapté. Ici d'importants changements ont eu lieu sur le plan de l'adaptation du programme aux besoins des PMA. En particulier, plusieurs fenêtres de financement ont été ouvertes dans le but de fournir flexibilité d'appuis aux PMA. Cela inclut l'étude de faisabilité pour la fenêtre de financement sous la catégorie 2, rationaliser le commerce et les conseillers en commerce international sous la catégorie 1 soutenue par les agence national de mise en œuvre. Le feedback de ces derniers changements était très positifs.

3.3.3 Décaissements, rythme de mise en œuvre et projets en attente

Constatation n° 9 : Le niveau des décaissements augmente lentement, mais le rythme global de mise en œuvre des projets continue de piétiner. Les fonds disponibles actuellement dans le FFCIR ont presque tous été engagés. Par conséquent, il existe un écart à combler pour couvrir les projets en attente. Il faut revoir comment les décisions relatives au financement des projets en attente sont prises.

Le niveau des décaissements sous le CIR a progressé lentement depuis 2008. Les décaissements pour les projets les catégories 1 et 2 entre 2008 et 2010 étaient de 4,9 million USD. En 2013 cela avait atteint 18,7 million USD pour l'année et pour les projets les catégories 1 et 2. Au 30 juin 2014, au total, 95 058 USD ont été déboursés par le fonds spécial CIR depuis 2008 soit 60 % des budgets approuvés à ce jour. Toutefois, le montant décaissé correspond à seulement 47 % des fonds reçus dans le FFCIR. Environ 72 % des fonds pour les projets de catégorie 1 ont été déboursés. Seulement 31 % des projets de catégorie 2 ont été déboursés jusque-là puisque beaucoup de projets ont été approuvés dans les 2 dernières années.

Figure 3 - Résumé des projets approuvés et des décaissements



Source: Rapport financier du 30 juin 2014 du CIR

La revue des Outils des Opérations et des Procédures par le GFF a confirmé que les décaissements se font vite une fois que le rapport financier exigé est soumis au gestionnaire. Toutefois, le rythme de mise en œuvre des projets du CIR reste lent. Ce problème a été souligné par une gamme de donateurs comme étant un problème pour trois raisons. D'abord, les pays s'occupaient du fait que l'élan était tombé pendant que les résultats visibles de projets les catégories 1 et 2 apparaissaient lentement. Les longs délais pour les mises à jour EDIC et la lenteur de l'approbation et de la mise en œuvre des projets les catégories 1 et 2 soulevait des questions de savoir si les acquis seraient consolidés avant la fin de CIR ou bien si les parties prenantes y perdaient de l'intérêt. Deuxièmement, certains donateurs et pays ont soulevé le problème de savoir s'il y a nécessité de réexaminer ou simplifier certaines procédures et processus en vue d'atteindre rapidement des résultats. La frustration est grandissante chez les parties prenantes à cause de la lenteur de la mise en œuvre. En troisième lieu, certains donateurs et pays ont soulevé la question de savoir si la direction exerçait une pression suffisante sur les EPMO pour qu'elles effectuent la mise en œuvre conformément à l'échéancier convenu⁵¹.

Les retards sont liés à une série de problèmes selon le pays. Au nombre des raisons il y a : la lenteurs des approbations dans les structures du pays, la lenteur de la SPMO à faire le travail ; le manque d'engagement des SPMO à se conformer au calendrier établi ; les difficultés à satisfaire les conditions du CIR ; les difficultés entre les systèmes du pays en matière d'approvisionnement et ceux de l'organisme; trois niveaux de procédures dans certains cas où il y a une agence du gouvernement et du CIR ; une coordination

⁵¹ Il faut préciser que la direction du CIR n'est pas habilitée à retirer le budget approuvé des projets qui avancent lentement ou qui sont non performants.

interministérielle limitée ; le niveau de la coordination entre les parties prenantes ; et les changements subis la situation politique ou la sécurité dans le pays. Les facteurs externes ne peuvent pas être réglés par le CIR mais il y a besoin de faire plus attention pour minimiser les problèmes internes qui continuent de ruiner l'efficacité du CIR.

La question du rythme des décaissements est importante puisqu'elle est étroitement liée à une autre – comment gérer le cours actuel du CIR. L'objectif du financement initial du CIR élaboré pour 2008-2013 était de 250 million USD. En août 2014, une somme de 36,61 million USD était toujours disponible pour allocation. Cependant, le besoin du moment était de 82,07 million. Cela laisse un manque de financement de 45,46 million. La grande majorité des projets en attente sont des projets de catégorie 2.⁵²

Tableau 8 Situation du financement et cours

Million USD	
Objectif de financement 2008-2013	250.0
Situation de financement	
Engagements des donateurs	251.52
Fonds obtenus	248.44
Fonds Reçus	200.98
Allocations/Engagements	164.37
Disponible pour Allocation sur la base on des Fonds Reçus	36.61
Projets en cours au stade de formulation et soumission avec soutien du GFS et SE	82.07
Projets de catégorie 1	10.20
Projets de catégorie 2	64.28
Activités globales y compris celles du GFS et SE ⁵³	7.59
Déficit de financement entre les projets en attente et disponibles pour affectation	45.46

GFS – Gestionnaire fonds spéciaux SE – Secrétariat exécutif

Source: Pole de connaissances de CIR au 25 août 2014

Le manqué de financement pourrait être comblé par environ 50 million USD, ce qui a été approuvé par les donateurs dans leurs engagements initiaux, mais n'a pas encore été décaissé pour le CIR. Cependant, il ne semble pas qu'actuellement, ce soit une solution à court terme. Un donateur ne peut pas décaisser des fonds s'il n'y a pas de besoin, ce qui signifie qu'une grande partie qui demeure non décaissée doit être réduite, avant qu'un transfert puisse être effectué⁵⁴. Étant donné que le solde de l'encaisse est actuellement de plus de 100 millions USD, il n'est pas possible d'approuver d'autres avances au FFCIR. D'autre part, lorsque les projets sont approuvés, le gestionnaire des fonds spéciaux (GFS) engage un accord pluri annuel avec la SPMO. Les règles de UNOPS ne permettront pas qu'une fois que le GFS signe des accords pour lesquels les fonds ne sont pas disponibles

⁵² La décomposition des projets en attente se trouve dans l'annexe 5.

⁵³ Ce chiffre pour le secrétariat exécutif et du gestionnaire du fonds spécial couvre seulement 2015. Poursuivre avec le personnel actuel jusqu'en 2017 lorsque les activités CIR seront achevées, nécessitera des fonds complémentaires de 16 million USD.

⁵⁴ D'autres donateurs ont également mentionné que cela pourrait poser problème..

dans le compte CIR. Cela signifie qu'une fois que les fonds sont reçus et entièrement alloués et les accords signés, on n'a plus besoin d'engager d'autres accords. La situation est toujours dans l'impasse.

Cette question ne sera pas résolue dans le court terme et ainsi une méthode de gestion des projets en cours et de décider des allocations de fonds disponibles doit être mis en place. À la demande du conseil, le SE a élaboré un texte sur les critères de gestion des projets CIR en cours, ce qui a été discuté à la réunion du conseil d'administration du CIR en juin 2014. La proposition a été une combinaison de « 1^{er} venu, 1^{er} servi » et des critères d'établissement de priorités. L'ordre des priorités se présente comme suit : nouveaux projets de catégorie 1 avec structure nationale de mise en œuvre ; projets de catégorie 1 avec SNMO en seconde phase ; projets de catégorie 2 dans les pays sans projets de catégorie 2 ; et projets de catégorie 2 dans des pays ayant déjà des projets de catégorie 2. L'ordre de priorités est mis en œuvre lorsque les propositions sont soumises au même moment. Le conseil a approuvé l'approche.

La décision à prendre quant à quel projet approuver avec les fonds disponibles doit être prise de façon stratégique selon une approche de 1^{er} venu, 1^{er} servi, ce qui pourrait ne pas être la meilleure. Une meilleure approche pourrait être d'utiliser une autre gamme de critères à court terme comme filtre – revenir principe du 1^{er} venu, 1^{er} servi. L'approche devrait être plus concernée par la consolidation des résultats atteints à ce jour dans les pays individuels et poursuivre l'élan. Le financement de l'intégration du commerce est important, compte tenu des conclusions de l'évaluation selon lesquelles ce secteur piétine toujours dans certains pays. Sur cette base, la phase 2 pourrait être importante pour consolider le travail à ce jour. Les projets de catégorie 2 sont considérés comme vitaux pour démontrer le potentiel de rationalisation du commerce et pour commencer à produire des résultats dans des secteurs comme la facilitation du commerce et les exportations. Seulement une partie des projets de catégorie 2 pourra être financés et ils seront sûrement sélectionnés dans un pool de pays sans expérience de projets de catégorie 2 et sur la base de l'engagement et la performance du pays à ce jour.

3.4 Durabilité

Constatation n° 10 - La durabilité du CIR a stimulé la prise en charge locale du programme de commerce et l'engagement d'une liste de parties prenantes dans la mise en œuvre. Dans certains domaines les perspectives de durabilité sont bonnes.

Au fait, les entretiens, les visites dans les pays et les enquêtes ont révélé que les niveaux de la prise en charge locale du programme de commerce se sont considérablement améliorés avec le soutien CIR. Faire avancer le commerce et l'intégrer dans non seulement les plans et approches a aidé à accroître la compréhension de son importance et de consolider le soutien. 80% des réponses (n=50) ont indiqué que le CIR a favorisé la prise en charge locale du programme de commerce à un niveau considéré comme bon ou acceptable. Un grand nombre des pays visités avaient le sentiment clair d'avoir pris en charge le programme commercial, y compris la Gambie, le Burundi et la RDL.

Les plus importants niveaux de la prise en charge étaient perceptibles quand beaucoup d'approches ont été mises en œuvre avec le soutien du CIR. D'abord, la procédure EDIC et

prises à jour doivent être appartenir au pays et ce dernier les gèrera. Les documents ne peuvent pas être confiés à des consultants – ou placés sous l'emprise d'une agence, mais confiés aux parties prenantes, peut-être une assistance en encadrement par l'extérieur. S'ils ne sont pas sous directives locales, il y aura peu d'intérêt pour les résultats et les priorités. Ils deviennent quelque chose qui est nécessaire pour accéder au support supplémentaire du CIR, pas le mécanisme de mobiliser les parties prenantes et les ressources autour de grandes priorités.

Deuxièmement, les structures du CIR doivent effectivement être intégrées dans les mécanismes existants des ministères et des groupes. Certains pays ont déjà eu fait consultation efficace entre secteurs publique et privé. L'intégration de la Structure national de mise en œuvre dans les structures du ministère a été déterminante pour le succès et la durabilité dans certains pays, comme la RDL. Dans d'autres cas, la structure nationale a généré une prise en charge limitée au niveau pas en opérant hors des structures existantes et surtout en une structure relevant d'une autre unité de mise en œuvre d'un donateur.

Troisièmement, l'intérêt d'autres ministères en dehors de celui du commerce était important pour assurer que le commerce était rationalisé. Cela s'étendait au ministère des finances à qui on confie souvent la coordination avec le donateur pour des départements sectoriels comme le ministère de l'agriculture qui constituent des parties importantes du programme.

Quatrièmement, plus le gouvernement cherche à engager beaucoup de parties prenantes comme le secteur privé, et plus grand déviant de soutien et les perspectives de durabilité. Cependant, bâtir ce soutien avec les groupes devient complexe et exige souvent de longs délais. L'enquête a demandé la taille du soutien basé sur le commerce dans le pays avec des groupes varies. Les résultats sont présentés dans le Tableau 9.

Tableau 9 Soutien aux questions de commerce dans le pays

Groupes	Grande	Moyenne	Faible	Pas du tout
Quelle est la base du soutien au commerce dans le pays au sein de:				
Membres du gouvernement qui ne sont pas au département du commerce	29%	39%	19%	3%
Politiciens	16%	37%	29%	8%
Secteur privé	39%	34%	15%	3%
ONG	13%	38%	32%	5%
Donateurs	33%	34%	20%	3%

Source: Enquête d'évaluation du CIR

La limitation du soutien par les politiciens constitue un risque réel à cause des changements de gouvernement. Un nombre de gens ont pensé que des programmes d'un plaidoyer fort sont nécessaires pour assurer que les bénéfiques du commerce sont bien compris et appréciés. Un soutien plus élargi à l'intégration est nécessaire pour assurer que les changements dans le leadership ne changera pas l'ordre des priorités. De plus, il est apparu un besoin de bâtir la confiance entre gouvernement et donateurs pour que les rapports de confiance pourraient être développés et davantage de donateurs se joindraient pour apporter leur soutien aux priorités du pays.

Lorsque la question des facteurs pouvant renforcer la prise en charge locale a été posée, un certain nombre d'éléments ont été régulièrement mentionnés lors des visites dans les pays et de l'enquête :

- Une meilleure intégration du secteur privé au CIR ;
- S'assurer que le processus de mise en œuvre du par les PSMO n'est pas seulement « exécuter » les activités mais les suivre et impliquer des parties prenantes dans la mise en œuvre ;
- Avoir de la stabilité dans la mobilisation des fonds pour les priorités du pays ;
- Avoir les procédures et les processus qui ont permis la flexibilité pour la mise en œuvre et profiter des opportunités qui ont permis d'atteindre les résultats ;
- Avoir un engagement soutenu au programme de commerce de la part gouvernement, des parties prenantes locales clés et des donateurs ; et
- Montrer les résultats et le potentiel pour le commerce.

La question de la stratégie de désengagement a été revue rapidement à deux niveaux. Le 1^{er} était avec les pays qui finissent par quitter le statut de PMA. Trois pays participants au CIR ont grandi et quitté et sont donc en phase de transition hors du programme CIR. Le soutien se fait maintenant au cas par cas. Cependant, le processus de transition ne paraît pas si aisé et l'évolution à quitter les PMA ne signifie pas que les capacités sont renforcées aux points que les acquis sont durables. Il y a nécessité pour plus réflexion pour comprendre comment au sortir du statut de PMA les pays peuvent s'assurer des chances de durabilité des travaux achevés.

L'autre question concerne le niveau d'intégration de la programmation CIR dans les stratégies de désengagement des projets les catégories 1 et 2. Dans les propositions pour tous ces projets il est exigé que soit présenté ce que sera la de sortie en termes d'actifs et autres. Cependant, l'état d'exécution varie d'un pays à l'autre. Par exemple, l'attente selon laquelle la structure nationale de mis en œuvre sera intégrée dans le ministère et continuera les activités se produira seulement dans peu de cas. Dans certains cas le niveau des salaires à la SNMO pourrait empêcher le personnel de continuer sous le gouvernement. Les ministères du commerce ont typiquement un accès limité aux budgets et avoir une structure ne semble pas être une priorité. Un autre secteur à prendre en considération est celui de savoir dans quelle mesure la capacité des personnes est renforcée par rapport à la capacité des institutions. Compte tenu du roulement de personnel et de la séparation des UNMO de certains ministères clés, lorsque le financement se terminera, il pourrait être difficile de maintenir la capacité dans certains pays.

Pour les projets de catégorie 2 des questions sont soulevées déjà au sujet de l'atteinte d'un point critique ou les efforts seront durables. Par exemple, le fonctionnement de la chaîne des valeurs nécessite un grand temps et effort et ne sera pas forcément à un point où les rapports peuvent être maintenus sans soutien extérieur. Cela signifie qu'un financement supplémentaire sera nécessaire avant la fin du financement du projet de catégorie 2. Dans d'autres cas des services sont en train d'être fournis à des entreprises pour augmenter leur productivité mais il n'y a pas de moyen pour rendre les services durables pour qu'ils soient encore là après la fin du financement du projet. Il faut accorder davantage d'attention, dès le départ, à la durabilité possible des projets de catégorie 2, y compris en ce qui concerne la sélection des secteurs et la conception des initiatives.

Dans l'enquête il a été demandé de savoir quelles sont les perspectives de durabilités des divers éléments présents au Tableau 10. Au fait il y a de l'optimisme dans beaucoup de domaines chez les parties prenantes. Le problème commun est celui des ressources pour maintenir les gains. Cela est ressorti clairement au cours des visites dans les pays et les entretiens en termes de grands risques pour le pays quant à la durabilité. Il faut mobiliser des ressources du gouvernement et des donateurs, et, pour certains pays, cela est difficile à faire.

Tableau 10 Perspectives pour la durabilité

Question	Fort/ Import ant	Mo yen	Fai ble	Pas du tout
Chances que les acquis soient durables? (n=69)	33%	46 %	14 %	0%
Chances que les efforts de coordination seront durables? (n=69)	38%	42 %	12 %	2%
Chances que les mécanismes de consultation secteurs public/privé continueront? (n=86)	28%	40 %	22 %	1%
Chances le mécanisme de coordination des donateurs continueront? (n=29) ⁵⁵	21%	38 %	24 %	4%
Le niveau d'engagement des partenaires pour continuer le travail ? (n=82)	26%	35 %	17 %	3%
Prolongement des plans est en place pour une transition nette ? (n=66)	18%	44 %	21 %	8%
Augmenter le niveau des financements actuels du gouvernement pour maintenir des résultats? (n=54)	17%	33 %	35 %	9%
Les ressources humaines suffisantes pour maintenir les résultats ? (n=54)	13%	56 %	26 %	0%
Le niveau d'engagement institutionnel pour maintenir le soutien du gouvernement au commerce? (n=50)	38%	48 %	6% %	2%
Niveau d'engagement institutionnel pour bénéficier du soutien des donateurs au commerce? (n=82)	21%	42 %	20 %	3%

Source: Enquête d'évaluation du CIR

Certaines des questions ont été posées aux donateurs et aux facilitateurs.⁵⁶ Leurs réponses étaient légèrement plus pessimistes que les résultats présentés. Sur les mécanismes publique/privé, 41% ont pensé que les chances de durabilités sont faibles ou inexistantes. Sur les perspectives de continuer le mécanisme de coordination des donateurs, seulement 21% ont pensé qu'il y avait une bonne chance de continuer et 28% ont vu des chances moyennes. Cependant, 27% ont dit que les chances étaient faibles ou inexistantes. Cela soulève la question de l'engagement envers les mécanismes de coordination des donateurs pour le CIR.

Le CIR se préoccupe de la question de durabilité des 4 résultats. Chacune de ces questions présente la situation en termes de comment maintenir des acquis. Un regard plus critique

⁵⁵ This question was only asked to donors and donor facilitators.

⁵⁶ In all cases, n=29.

porte sur la manière dont les problèmes sont traités doit être pris en compte pour améliorer les perspectives de durabilité.

3.5 Impact potentiel

Constatation n° 11 - Le CIR commence à faire des progrès au niveau du but pour l'assistance au PMA à devenir plus intégrés dans le système du commerce en rationalisant le commerce. Cependant, le niveau des contributions pour atteindre ces résultats dépendra d'une série de condition en train d'être remplies – certaines sont sous contrôle CIR, d'autres sont hors contrôle. À ce stade, la contribution du CIR aux niveaux de réalisation des objectifs de réduction de la pauvreté et de développement durable n'est pas claire.

Au niveau du but et des objectifs les contributions directes et indirectes par le CIR peut commencer à être identifier. Le cadre logique du CIR cible les améliorations dans les exportations, considérer le temps pour faire du commerce aux frontières et la croissance de l'emploi. Certains des projets de catégorie 2 sont déjà en train de montrer des signes qu'ils font des progrès dans ces domaines quoique les acquis restent faibles à un niveau relatif. Des progrès relatifs à l'emploi et aux exportations commencent à découler de projets liés aux mangues et à la gomme arabique au Mali, aux graines de sésame au Burkina Faso, aux noix de cajou en Gambie, aux champignons au Lesotho, au miel en Zambie et au Yémen, et au café au Burundi. Tel qu'il est indiqué dans le tableau 11, ces projets visent des contraintes clés touchant ces secteurs et commencent à accroître les revenus des petits producteurs. Il est trop tôt pour déterminer l'importance exacte de la hausse des exportations, de l'emploi et des revenus qui sera occasionnée, mais, à ce stade, les signes sont positifs.

Tableau 11 Exemples de l'impact potentiel des projets agricoles de catégorie 2

- En Gambie, la National Cashew Farmers Association aide les producteurs à améliorer leur compétitivité dans le secteur de la production de noix de cajou. Les efforts déployés ont déjà eu pour résultat d'augmenter les revenus des producteurs par une production plus efficiente et une demande accrue de leurs produits.
- Au Burundi, la chaîne de valeur du café développe des créneaux commerciaux pour son café haut de gamme, grâce à diverses initiatives de travail avec les producteurs. Cela a eu pour résultats un café de meilleure qualité, une expansion des marchés d'exportation et une valeur plus élevée par kilogramme, ce qui s'est traduit par une augmentation des revenus des producteurs.
- Les producteurs de miel du Yémen ont pour objectifs d'apporter des améliorations à leur productivité et à leurs normes de qualité, afin d'élargir leurs marchés d'exportation en Europe. Des coopératives de production se forment pour permettre l'emballage du miel et sa vente sur ces marchés de valeur plus élevée, afin de générer des profits pour les producteurs et les coopératives.
- Le Burkina Faso est à rassembler un large éventail de parties prenantes pour améliorer la chaîne de valeur du secteur des graines de sésame, y compris des

organismes gouvernementaux, une organisation non gouvernementale, des producteurs locaux, des transformateurs et des exportateurs. Un soutien a été accordé à un large éventail de petits producteurs. Les entreprises exportatrices sont mises en lien avec les marchés internationaux. La production et les exportations augmentent.

- La Zambie a mis en place de nouveaux canaux de distribution pour ses produits apicoles, et aide les producteurs à élargir leurs gammes de produits pour plus de valeur ajoutée.
- Les producteurs, les transporteurs et les exportateurs de mangues du Mali travaillent ensemble à renforcer la chaîne de valeur et à accroître la valeur ajoutée de leurs produits. On réalise des progrès en augmentant la valeur ajoutée des produits. Des confitures de mangue et des mangues séchées sont maintenant certifiées à l'exportation.

Dans un certain nombre de pays, l'environnement commercial commence à s'améliorer⁵⁷. Le Libéria a automatisé son registre national des entreprises, ce qui a eu pour effet de réduire le délai d'enregistrement d'une entreprise à 4,5 jours. En Zambie, le délai d'enregistrement d'une entreprise, qui était de 18 jours en 2011, est maintenant de 6,5 jours. Le Burundi a établi un organisme de promotion de l'investissement, qui a contribué à améliorer ses résultats pour un certain nombre d'indicateurs du rapport *Doing Business* et qui lui a permis ainsi de passer, entre 2012 et 2014, de la 169^e à la 152^e place au classement général. Le Cambodge et la RDL ont amélioré leurs procédures relatives aux douanes et aux importations et exportations par la mise en place de guichets uniques.

L'enquête a montré l'optimisme quant à l'atteinte d'autres résultats, particulièrement dans la facilitation du commerce et les capacités d'exportation. Toutes les réponses (n=82) ont été obtenues suite à la question: "sur la base les résultats à ce jour et des tendances actuelles, à quel niveau le CIR fera-t-il des contributions significatives ?». A cet effet, un certain nombre de domaines sont indiqués dans le tableau 12. Le potentiel de la contribution au commerce et aux capacités d'exportation sont indiquées dans les pays qui croient qu'ils ont besoin de réaliser le maximum de gains.

Tableau 12 Niveau de la contribution possible du CIR

Domaine d'impact	Bon	Moyen	Faible	Pas du tout
Facilitation du commerce	40%	40%	10%	5%
Environnement favorable	26%	39%	24%	2%
Emploi	19%	48%	18%	5%
Participation des petites et moyennes entreprises	27%	48%	15%	5%
Capacité d'exportation pour les exportateurs potentiels	40%	38%	14%	3%

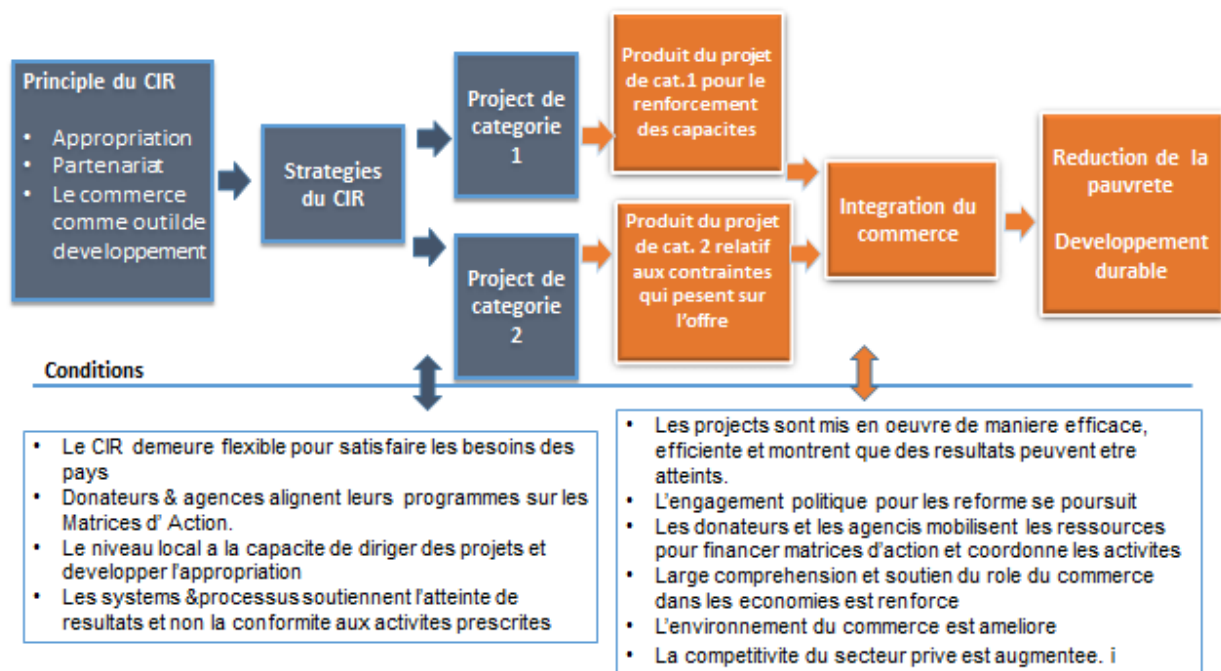
Source: Enquête de l'évaluation du CIR

Il était clair depuis les divers courants d'éléments de preuve, cependant, que la capacité à atteindre ces résultats dépendait de plusieurs conditions, comme illustré à la Figure 4. La partie supérieure du graphique est un cadre conceptuel du *Rapport d'étape annuel* de 2013 du CIR montrant comment le

⁵⁷ Ces indicateurs se trouvent dans les rapports *Doing Business 2012* et *Doing Business 2015* de la Banque mondiale.

programme voit ses liens d'intégration au commerce et finalement à la réduction de la pauvreté. Ci-dessous, les conditions nécessaires pour que le CIR contribue directement ou indirectement aux résultats et à l'intégration du commerce. Ces conditions sont basées sur les résultats de l'évaluation.

Figure 4 - Conditions pour les Résultats



Le niveau de la contribution sera initialement déterminé selon la qualité de mise en œuvre des projets des catégories 1 et 2. Une série de conditions ont été identifiées à savoir la flexibilité des procédures du CIR pour faire face aux besoins du pays. L'alignement des donateurs aux Matrices d'action, les méthodes pour instaurer la prise en charge et les systèmes de soutien des résultats révélant. Comme identifié ailleurs dans l'évaluation, certaines de ces conditions ne sont pas présentement en place dans le CIR pour permettre une maximisation du potentiel de la contribution des projets aux résultats.

Pour les produits et l'intégration du commerce, une série d'autres conditions sont nécessaires et peuvent être remplies par le CIR mais seulement si le programme est mis en œuvre de manière efficace et efficiente. Une masse critique de résultats n'apparaîtra pas à moins que les donateurs fournissent les sources pour financer d'autres aspects des matrices d'action des EDIC. Les projets de catégorie 2 peuvent constituer une preuve mais ils sont d'un si petit nombre que leurs résultats n'ont pas un grand impact. Le commerce doit être davantage intégré dans les approches au niveau pays faisant que les activités de rationalisation deviennent particulièrement importantes. Les résultats doivent être traduits en une compétitivité du secteur privé, un climat des affaires et du commerce amélioré. Plus ces conditions sont réunies, plus les contributions du CIR aux résultats et à l'intégration du commerce seront enlevées.

Le CIR a pour but général « de fournir l'assistance nécessaire pour l'intégration des PMA dans le commerce international avec pour objectif la réduction de la pauvreté et l'atteinte du

développement durable ». Le cadre logique du programme comprend une série d'indicateurs permettant d'évaluer les progrès réalisés, dont les suivants : le nombre de PMA membres de l'OMC qui ont terminé le processus d'accession, la part en pourcentage du commerce non pétrolier international des PMA, et le taux de pauvreté. Quelques-uns de ces indicateurs ont pu être suivis par le CIR, pour ce qui est de la disponibilité des renseignements secondaires. Le *Rapport d'étape annuel de 2013* du CIR comprend des exemples concernant la situation de pays particuliers.

Toutefois, les indicateurs utilisés actuellement dans le cadre logique du CIR renseignent peu sur les résultats produits par le CIR jusqu'à présent. À partir des données recueillies dans le cadre de la présente évaluation, il est difficile de déterminer l'étendue possible des contributions directes et indirectes du CIR à ces résultats de plus haut niveau, comme la réduction de la pauvreté. À ce stade-ci, le délai de mise en œuvre de plusieurs projets et l'ampleur du financement limitent notre capacité de le faire.

Bien qu'à long terme, la pauvreté puisse être réduite par les contributions du CIR, la voie menant des résultats produits actuellement vers la réduction de la pauvreté et le développement durable doit être analysée et évaluée plus en profondeur, à mesure que les résultats sur les niveaux de réalisation des objectifs apparaissent. Cette voie pourrait être plus claire en ce qui concerne les projets de catégorie 2. Par exemple, certains projets de catégorie 2 actuellement en cours ont pour résultat l'accroissement des revenus et des profits des petits producteurs, comme c'est le cas dans le secteur du café au Burundi et celui des mangues au Mali.

Pour ce qui est du soutien aux ANMO pour les projets de catégorie 1, la voie est beaucoup moins claire. Toutefois, ce problème ne touche pas seulement le CIR. Dans la littérature actuelle, les avis divergent sur l'étendue de la contribution réelle du commerce quant à réduire la pauvreté et même à favoriser la croissance économique. La complexité de la question a été exposée dans une étude récente, où l'on indiquait que les effets de l'ouverture commerciale sur la pauvreté en Afrique n'étaient pas automatiques, mais dépendaient d'une série de réformes complémentaires⁵⁸. Le commerce tendait à réduire la pauvreté dans les cas où les secteurs financiers étaient bien établis, les niveaux de scolarité étaient élevés et la gouvernance était solide. Tous ces éléments dépassent largement la portée des activités et de l'influence du CIR, et, souvent, ne sont pas évidents dans les PMA.

À moyen terme, les effets au niveau de l'impact pourraient devenir plus clairs, à mesure que la mise en œuvre des PDN et des stratégies commerciales s'accroîtra, que davantage de ressources seront mobilisées et que les projets de catégorie 2 commenceront à avoir des retombées sur l'économie. À ce moment-là, il pourrait être possible de commencer à déterminer les contributions du CIR à la réduction de la pauvreté et au développement durable de manière plus concrète. Plusieurs des personnes interrogées étaient persuadées que ces résultats se concrétiseraient, mais considéraient qu'il s'agissait d'un processus à long terme.

⁵⁸ Le Goff, M. et R. J. Singh, 2013. « Does Trade Reduce Poverty? A View from Africa. », World Bank Policy Research Working Paper 6327.

4.0 Options pour la programmation future

Selon les TdR, l'évaluation doit « aussi cerner les implications pour toute programmation à venir, et dans quelle mesure seront nécessaires des modifications dans la stratégie et l'exécution du programme afin d'intégrer au maximum les pays bénéficiaires du CIR dans le commerce mondial et d'atteindre les autres objectifs de développement au niveau des pays. »⁵⁹ Toutefois, la conception de toute phase ultérieure dépasse la portée de l'évaluation. Nous présentons ici quelques commentaires, fondés sur les constatations de l'évaluation, sur les options pour la programmation future.

Le CIR est arrivé à un carrefour intéressant. Il a été prolongé jusqu'à décembre 2015, et la mise en œuvre se terminera à la fin de 2017. Cela dit, la question qui se pose est la suivante : qu'arrivera-t-il par la suite? Il y a essentiellement trois options : permettre la réalisation du travail du CIR jusqu'en 2017, puis le laisser se terminer sans programme de suivi (un arrêt progressif); prolonger le CIR et maintenir le statu quo avec des changements limités; ou effectuer une rationalisation du CIR, en repensant et en remaniant dans une certaine mesure la gouvernance, les procédures, les approches et les stratégies. Chacune de ces options présente des avantages et des inconvénients, et doit être examinée attentivement par le CDCIR avant qu'une décision puisse être prise.

Option n° 1 – Arrêt progressif du CIR en 2017

La première option consiste à simplement mettre un terme au CIR à la fin de 2017. Au cours de l'évaluation, les parties prenantes ont exprimé un soutien limité pour cette option. Les PMA en particulier estimaient que le CIR était le véhicule clé pour accéder au développement de la capacité commerciale et surmonter les contraintes sur le plan de l'offre. Pour les PMA, la pertinence du CIR était claire et il y avait un consensus sur la nécessité d'un soutien supplémentaire pour intégrer davantage les approches et accroître les résultats. L'incertitude à l'égard des autres programmes de soutien, comme celui pour la facilitation du commerce, rendait l'établissement d'un programme de remplacement pour le CIR encore plus important.

Pour ces raisons, dans le cadre de la présente évaluation, nous ne recommandons pas cette option. On devrait éliminer l'option de ne pas avoir de programme de CIR pour desservir les PMA.

Option n° 2 – Statu quo

La deuxième option consiste à poursuivre le CIR, tel qu'il est structuré et mis en œuvre actuellement, c'est-à-dire, essentiellement, à prolonger le mandat actuel. Cette option a pour avantage que la transition vers la prochaine phase serait plus facile et que la demande de fonds commencerait rapidement. Maintenant, les PMA connaissent bien le CIR, et certains de ses éléments pourraient être maintenus avec une moindre perte potentielle de l'élan qui a été pris.

Toutefois, cette approche a l'inconvénient que les éléments fondamentaux du CIR qui nuisent actuellement à son efficacité et à son efficience pourraient ne pas être réglés adéquatement. Plus particulièrement, la structure de gouvernance, les processus

⁵⁹ Voir le paragraphe 24.

d'approbation et de mise en œuvre, et les relations entre les partenaires ne seraient pas remaniés dans la mesure nécessaire pour permettre une prise de décisions plus rapide, des résultats plus rapides et de meilleures chances de durabilité. Au cours de la présente évaluation, il était clair que, si des modifications fondamentales n'étaient pas apportées au modèle, la pertinence du CIR diminuerait au fil du temps, et les donateurs et les PMA partenaires chercheraient d'autres solutions.

Option n° 3 – Rationalisation du CIR

La troisième option consiste à apporter des changements au CIR pour lui permettre de mieux soutenir l'intégration des PMA au système commercial mondial. Voici les principaux changements qu'il faudrait apporter.

- Le conseil d'administration du CIR devrait devenir un organe de formulation des politiques et ne devrait plus s'occuper des décisions de gestion. Les fonctions financières et de programme devraient être réévaluées, compte tenu du coût de la gestion de l'arrangement global. Les rôles et responsabilités des autres acteurs du CIR, comme les FD, devraient être réévalués, pour s'assurer que les méthodes utilisées au niveau des pays sont efficaces.
- Les processus et les procédures d'approbation et de mise en œuvre devraient être réexaminés, en vue de les rendre plus rapides et plus efficaces. Plusieurs procédures sont beaucoup plus complexes qu'il ne le faut pour assurer des freins et des contrepoids; et il faudrait élaborer un modèle plus souple. À cette fin, il faudrait établir des méthodes pour maximiser la prise en charge du processus par les PMA, et une compréhension commune des rôles et responsabilités chez tous les partenaires.
- Il faudrait repenser et renforcer les relations entre les acteurs clés (le CIR, les donateurs, les organismes et les PMA), afin d'établir une vision commune pour l'avenir et d'obtenir un engagement pour cette vision. Cela comprendrait la capacité de mobiliser efficacement des donateurs pour soutenir les priorités des pays et assurer la mise en œuvre efficace et efficiente des initiatives par les EPMO.
- On devrait envisager des méthodes d'intégration de la souplesse, afin de permettre l'adaptation aux situations changeantes et aux divers contextes des pays. Cela comprendrait une meilleure intégration de l'environnement mondial changeant à la programmation et aux méthodes de conception, afin de composer avec le large éventail d'intérêts et de débouchés des divers pays, dans des secteurs comme ceux des chaînes de valeur mondiales, des initiatives régionales et de l'intégration du secteur privé (national et international).
- On devrait renforcer l'accent mis sur les résultats par des points de référence clairs pour l'évaluation des progrès réalisés. Cela devrait comprendre l'établissement d'une politique pour savoir quand il faut retirer le financement des initiatives qui n'avancent pas et comment récompenser la réussite. L'objectif devrait être de mobiliser les fonds disponibles pour maximiser les résultats.

L'apport de ces changements aurait l'avantage d'améliorer l'efficacité et la pertinence futures du soutien offert aux PMA. Un grand nombre des pays qui prennent part au CIR participent

depuis l'époque du Cadre intégré. Près de 20 ans plus tard, il s'agit maintenant de savoir comment les intégrer rapidement au système commercial mondial, avant qu'ils ne soient laissés derrière. Dans l'avenir, on devrait mettre l'accent sur l'atteinte plus rapide de résultats, la mise à l'essai de nouvelles approches et l'établissement de nouveaux partenariats avec les donateurs, les organismes et les parties prenantes, y compris le secteur privé.

Cette approche a pour principal inconvénient qu'il faudrait travailler rapidement pour déterminer les changements à apporter, les mettre en place et mobiliser le financement nécessaire avant la fin de la phase de mise en œuvre du CIR. Cela pourrait s'avérer difficile.

5.0 Conclusions et leçons

5.1 Conclusions

La conclusion générale de l'évaluation est que le CIR demeure très pertinent et important pour les besoins de commerce des PMA. Le CIR soutient les PMA dans la rationalisation du commerce, définissant clairement les priorités et unissant les parties prenantes pour soutenir le programme de commerce. Les projets des catégories 1 et 2 ont généralement assez de flexibilité pour s'adapter aux conditions locale et être mêmes par les besoins locaux. Plusieurs nouvelles fenêtres de financement sont ouvertes pour améliorer la flexibilité du soutien to PMA y compris l'étude de faisabilité sous les projets de la catégorie 2, la rationalisation du commerce et les conseillers en commerce international sous les projets de catégorie 1 avec soutien de la structure nationale de mise en œuvre (SNMO). L'accord sur la pertinence du CIR a été constaté chez toutes les parties prenantes depuis les gouvernements jusque chez les donateurs.

Les acquis sont déjà constatés dans l'atteinte de certains résultats cibles. La capacité institutionnelle et de management de beaucoup de PMA à formuler et, dans un moindre degré, à intégrer le commerce dans leur plans nationaux de développement ont été améliorées. Plusieurs PMA ont pu intégrer le commerce dans leurs plans nationaux de développement et dans quelques cas ont augmenté la compréhension entre plusieurs parties prenantes locales concernant le rôle que le commerce peut jouer, d'où l'importance du commerce pour le pays et son économie. Les mécanismes de consultation avec le secteur privé et les donateurs dans plusieurs pays ont été installés avec succès. Certains pays ont vu l'alignement de donateurs et d'agences sur les EDIC et matrice d'action, y compris la fourniture de ressources pour les priorités clés.

Cependant, de grandes variations existent selon les pays. Si l'on prend en compte les pays visités aux fins de l'évaluation, quatre catégories se dégagent qui semblent également correspondre à l'ensemble du portefeuille du CIR. Le premier groupe est composé des pays où des résultats importants sont manifestes. Cette catégorie comprend la RDL, le Népal, le Burkina Faso, le Burundi, le Malawi, le Mali, la Gambie et l'Ouganda. Tous ces pays présentent des éléments semblables en termes de l'attention soutenue qu'on y porte au commerce, d'un leadership national solide, d'un soutien plus large à l'intérieur du pays et de la capacité de mobiliser des donateurs. Le deuxième groupe est composé des pays où des progrès importants ont été réalisés, mais où un élément de l'équation n'est pas présenté de

façon uniforme. Les Maldives ont mis en place de bonnes stratégies, mais ont un accès limité aux ressources de donateurs nécessaires pour les mettre en œuvre. Les Îles Salomon sont à élaborer une stratégie commerciale, mais ne l'ont pas encore mise en place. Le Sénégal éprouve des difficultés à mettre en œuvre des mesures commerciales, en partie en raison de priorités changeantes.

Le troisième groupe est composé des pays qui ont fait face à des problèmes internes ou externes ayant perturbé la mise en œuvre du CIR. Le Yémen faisait de bons progrès avant la crise politique qui a duré de 2011 à 2012 et qui a entraîné un changement de gouvernement et la perturbation de la mise en œuvre du CIR. La Guinée-Bissau a connu une crise politique qui a retardé les progrès relatifs au commerce et la mise en œuvre du CIR. Le séisme qui a secoué Haïti a réorienté les priorités du programme du gouvernement et des donateurs vers d'autres questions que le commerce. Le dernier groupe est composé des pays qui en sont toujours au processus de démarrage. Le Mozambique appartient à cette catégorie, puisqu'il a connu des retards dans le processus de mise à jour de l'EDIC et l'affectation du conseiller de commerce extérieur.

Cet éventail d'expériences montre bien la nécessité de tenir compte du contexte particulier de chaque pays et de son mélange unique de priorités, de politique, de culture et d'accès au financement. L'adaptation des approches aux circonstances locales est particulièrement important pour garantir que des progrès soient réalisés dans tous les pays. Cela étaye le fait que, pour faire des progrès, il faut un soutien prévisible et continu de l'intégration du commerce à l'intérieur des pays et de la part des donateurs.

Les indicateurs initiaux montrent que beaucoup de résultats ont de bonnes perspectives de durabilité. Le CIR a été un succès en favorisant un certain degré de prise en charge qui a entraîné un engagement des parties prenantes à consolider les acquis. La prise en charge a été un réel succès dans : le processus de développement des EDIC et leurs mises à jour été sous contrôle des parties prenantes des pays, les structure CIR ont été intégrées dans les mécanismes existants et les ministères ; l'engagement était bâti au-delà du développement économique ou du commerce des ministères et ; les gouvernements avaient engagé une gamme de parties prenantes pour construire le consensus.

Des signes émergent pour montrer que l'objectif de l'intégration du commerce commence à être atteint. Les projets de catégorie 2 sont particulièrement importants dans ce domaine puisqu'ils indiquent la voie et souvent commencent à régler les contraintes critiques clés, ce qui peut entraîner des améliorations tangibles. Les parties prenantes étaient particulièrement positives au sujet du potentiel pour créer une culture nationale du commerce, améliorer la facilitation du commerce et les capacités d'exportation des potentiels exportateurs.

Cependant, le CIR a connu des défis dans 3 domaines qui minent son efficacité, son efficacité et le potentiel pour maximiser son impact. Tous les 3 domaines sont discutés de façon répétée dans les entretiens, les enquêtes et les visites dans les pays. Ces domaines constituaient également une évidence dans des documents de travail et les données disponibles. Ces domaines étaient aussi identifiés dans l'évaluation à mi-parcours comme étant des problèmes mais qui n'ont pas été réglés comme il faut.

Le 1er problème est la structure de gouvernance qui est complexe, lourde et prend du temps, avec un comité directeur, un conseil d'administration, un secrétariat exécutif qui gère le programme et le processus de management ainsi qu'un gestionnaire du fonds spécial. Le

conseil d'administration prend toujours part à beaucoup de décisions dans le management et les procédures, allant bien au-delà de son rôle de supervision et de direction des politiques. Cela a des implications pour le niveau auquel le secrétaire exécutif peut servir les besoins des PMA, ce qui a rendu le processus encore plus encombrant et prenant du temps à tous les participants.

Le second problème est la nature excessivement prescriptive du processus d'approbation et de mise en œuvre. Les délais d'approbation à toutes les étapes n'ont pas été améliorés à toutes les étapes depuis l'évaluation à mi-parcours, certaines étapes étant pires. Les processus d'approbation demeurent complexes. Les EDIC et mises à jours constituent la pierre angulaire de l'approche de renforcement des capacités, définir les priorités et encourager l'alignement. Cependant, depuis le démarrage du CIR, seuls 18 pays ont achevé les mises à jour EDIC ou les mises à jour. Les autres pays CIR ont toujours élaboré les EDIC sous le CI – avant la crise financière et les mutations dans les approches du commerce. Les problèmes sont perçus au niveau de la mise en œuvre, où des procédures et des approches complexes et prescriptives font obstacle aux progrès. Les procédures et processus non seulement augmentent le temps nécessaire mais les coûts de transactions aux pays et aux charges de mise en œuvre dans avantage apparent. Une approche plus flexible au goût des affaires est nécessaire si la mise en œuvre doit accélérer son rythme.

Le troisième problème est celui de la mobilisation des ressources et d'accepter le fait que des résultats substantiels sont seulement possibles à long terme si le financement est disponible dans les pays. Le modèle CIR est basé sur l'idée qu'il sert de catalyseur pour unir les donateurs et les PMA. Les PMA reçoivent du soutien pour coordonner l'action des donateurs et mobiliser les fonds. Les donateurs utilisent les EDIC et Matrice d'action comme véhicule pour les priorités de l'aide au commerce et fournir un soutien de manière coordonnée pour s'assurer que les principaux goulots d'étranglement sont ciblés. Pendant que les éléments du modèle sont en place, le niveau de mobilisation des ressources est plus limité. Les mécanismes pour la coordination et la mobilisation ne sont pas toujours fonctionnels au niveau pays tout comme le rôle de facilitateur de donateurs dans certains pays. Ce manque de génération de ressources directement joue sur l'impact de tout résultat pouvant sortir de ce travail puisque le financement CIR par pays est faible.

En plus, les changements intervenant dans l'environnement global sont en train d'avoir un effet sur le CIR et sa capacité à demeurer pertinent. De manière générale, des changements fondamentaux ont eu lieu depuis 2008, ce qui demande que l'on repense certains éléments du CIR. Les modèles et paradigmes de commerce sont en train de changer avec la mondialisation grandissante. Le centre d'intérêt est en train de se déplacer des exportations vers les chaînes de valeurs pertinentes, avec une intégration du commerce devenant plus introvertie. Les barrières non tarifaires se présentent progressivement comme des contraintes clés. Les PMA doivent pouvoir examiner les options et décider quelle orientation ils souhaitent prendre, en se fondant sur une pleine compréhension de l'environnement mondial.

Avec le manque de progrès sur les accords de Doha, l'importance des arrangements régionaux est en hausse avec les PMA considérant les opportunités régionales comme leurs meilleurs espoirs. Tandis que le CIR a permis quelques petites initiatives qui couvrent les questions régionales au sein des projets les catégories 1 et 2, la programmation reste au niveau pays ou d'intérêt national. Cela ne permet pas d'optimiser la participation de ces PMA

aux concertations régionales et n'aident pas non plus à définir les positions que les PMA devraient prendre dans les négociations d'accords bilatéraux avec les pays industrialisés.

Le rôle du secteur privé n'a pas été entièrement compris, exploré, exploité et intégré dans le model du CIR. Le CIR a porté son centre d'intérêt sur les institutions gouvernementales et renforcé les capacités, ce qui est critique pour les PMA dans la rationalisation du commerce. Cependant, l'engagement du CIR avec le secteur privé a été mal défini. Les concertations avec le secteur privé ne sont pas suffisantes. Le secteur privé doit être vraiment impliqué dans la conception et la mise en œuvre des projets et programmes. C'est là que sa campagne et sa créativité peuvent faire la différence. De nouveaux modèles dynamiques de partenariats secteurs publique-privé sont en train d'être élaborée au plan global et qui pourraient donner des idées sur la façon de mieux capitaliser à la fois sur le secteur privé national et les entreprises étrangères. Les PMA sont en train de s'intéresser de plus en plus au secteur privé pour l'investissement. La manière dont le CIR traite présentement le secteur privé ne permettra pas aux PMA de capitaliser les opportunités pour des accords et des investissements.

5.2 Leçons à retenir

Un certain nombre de leçons ont été identifiés pendant l'évaluation et qui seront importants pour l'intégration dans tout nouveau programme. Ces aspects ont été soulevés par les parties prenantes en termes d'idées pour le futur et comment rendre l'approche plus efficace.

- **Le rôle de catalyseur** – la vision originelle du CIR était d'agir comme catalyseur et promouvoir la coopération et les approches sous contrôle des pays. Cette vision reste valide. Cependant, pour jouer ce rôle, cela requière un programme coordonné qui puisse répondre rapidement aux changements et chercher des opportunités. Les partenariats doivent être bâtis autour d'une vision commune et les partenaires doivent s'engager dans la coopération autour de cette vision. Il est nécessaire d'avoir une compréhension solide des questions auxquels les PMA sont confrontées ainsi que leur complexité. Les pays sont très pauvres avec des structures sous développées. Ils ont des difficultés particulières du fait d'être enclavé, une île et ils ont souvent souffert de calamités naturelles et de grandes instabilités comme les guerres civiles. Cette diversité doit être intégrée dans le model et compris. Cela ne signifie pas que les CIR doit devenir plus compliqué - en fait il doit être plus agile. La communication est essentielle à toutes les étapes et au sein des parties prenantes.
- **Favoriser la prise en charge** – dans l'environnement du CIR, il est important de s'assurer que tous les participants comprennent ce qu'il faut entendre par prise en charge. L'un des trois principes du CIR est : « prise en charge par le pays s'assurant que le PMA identifie et gère les activités de développement du commerce avec des structures nationales, régionales et internationales et des donateurs ». Cependant, il est essentiel que la prise en charge soit définie dans l'avenir. Les pays doivent en prendre la direction en définissant leurs besoins et mettant en œuvre leur programmation. Mettre alors l'accent sur le suivi y contribuerait fortement. Présentement, il n'y a pas une compréhension de la prise en charge avec le CIR en termes d'actions, de responsabilités et limites. Ce manque de clarté est critique.

- **Importance du succès** – Tous les participants y compris les donateurs doivent voir le succès à prendre de l'élan dans les divers pays. Pendant que les projets de catégorie 1 peuvent donner le ton, ceux de la catégorie 2 sont considérés comme étant la méthode pour consolider les acquis et démontrer que la rationalisation du commerce peut apporter un plus. Le CIR n'est pas seulement des paroles mais de l'action qui peut produire des résultats réels sur le terrain. Dans certains cas comme le secteur du sésame au Burkina Faso ou celui des mangues au Mali, les parties prenantes locales ont vu une opportunité et étaient engagés pour réaliser des gains. Ce type d'engagement est important pour atteindre des résultats. La nécessité d'obtenir des résultats tangibles en peu de temps a été mentionnée par les donateurs pour également montrer l'efficacité du modèle CIR.
- **Droit et non compétition** – Présentement le CIR est en train d'entreprendre une programmation avec divers PMA. Avec certains pays, on a remarqué un progrès limité depuis 2008. Dans d'autres, les pays ont saisi des opportunités et ont travaillé à les capitaliser. Vu que les fonds sont limités, rétribuer la réussite et instaurer la compétition au sein des pays pourrait être une meilleure approche que d'éparpiller les fonds en petites quantités pour maximiser la couverture.
- **Coordination au niveau du pays** – ce n'est assez que d'avoir de fortes structures nationales de mise en œuvre (SNMO) au niveau pays. Chacun des groupe doit travailler à soutenir et entretenir le CIR – Secrétariat exécutif/gestionnaire du fonds spécial, le SNMO et le facilitateur de donateurs. Si l'un des groupes ne fonctionne pas ou manque de contribuer au progrès, le CIR est confronté à des difficultés pour remplir son mandat et atteindre des résultats.
- **Rôle de SNMO au niveau pays** – la plupart des SNMO font un bon travail et ces structures doivent avoir la responsabilité et la liberté de mise en œuvre la programmation pour maximiser les résultats. Ils sont plus sensibles aux priorités locales et comment renforcer les capacités, quelque fois, sans base solide. Ils sont à la meilleure place pour faciliter le soutien d'une gamme de parties prenantes dans le pays depuis le gouvernement jusqu'au secteur privé. Certains des responsables les plus expérimentés des SNMO ont beaucoup à offrir en termes de brassage avec d'autres pays. Ceci devrait être encouragé par des visites et ateliers ou même des fora sur internet pour des échanges d'idées et de bonnes pratiques. Les preuves de succès motiveront les autres.

6.0 Recommandations

6.1 Recommandations pour le CIR

Recommandation n° 1 – Élaborer des outils supplémentaires pour aider les PMA à mieux intégrer le commerce.

Constatation n° 5 – Résultat n° 2 et constatation n° 10 :

Bien que les pays aient réalisé des progrès importants à l'égard de l'intégration du commerce à leurs stratégies et à leurs plans, il subsiste toujours des défis en matière d'intégration. Les responsables du CIR, prenant acte de ce fait, ont élaboré des modules de développement de la capacité et une enveloppe budgétaire pour soutenir davantage les efforts déployés au niveau des pays. Lors des visites dans les pays, les membres du personnel ont identifié deux modules supplémentaires comme étant importants pour renforcer la compréhension du commerce. Le premier module a pour but d'établir une connaissance plus généralisée du commerce et de son importance. Cela tient compte du fait que le degré de compréhension varie d'une partie prenante à l'autre et qu'il doit être renforcé. Le deuxième module vise des compétences particulières aux fins d'analyse des politiques. L'importance de l'environnement commercial et son incidence sur le secteur privé et le commerce sont maintenant mieux comprises au niveau des pays. La manière dont les politiques peuvent être élaborées et ce qu'il faut pour les rendre efficaces sont moins bien compris.

Mesures possibles :

SECIR :

- Élaborer un module de développement de la capacité, pour sensibiliser au rôle que le commerce devrait et peut jouer dans l'économie, et établir une compréhension commune de ce rôle chez les gouvernements, les hauts fonctionnaires, les politiques, les donateurs, les organismes et le secteur privé. Cela devrait comprendre l'élaboration d'une présentation (PowerPoint ou audiovisuelle) pouvant être adaptée au niveau local. Cette présentation pourrait exposer les rudiments du commerce et le rôle qu'il joue dans l'économie pour ce qui est de stimuler l'activité économique, et mettre l'accent sur le fait de « devenir une nation commerçante ».
- Élaborer un module de développement de la capacité portant sur l'élaboration de politiques génériques, afin d'encourager l'élaboration de l'éventail de politiques nécessaire à l'établissement d'un climat d'affaires axé sur le commerce. Ce module devrait viser à améliorer la compréhension de la manière dont les politiques peuvent être élaborées, et être pratique et pragmatique.

Recommandation n° 2 – Travailler avec les organismes, les donateurs et les PMA, afin de déterminer comment mieux promouvoir l'alignement des donateurs et la génération de ressources au niveau des pays.

Constatation n° 5 – Résultats n° 3 et 4

Deux des résultats visés du CIR sont la prestation coordonnée de ressources liées au commerce par les donateurs et les organismes de mise en œuvre, et la mobilisation de ressources à l'appui des initiatives contribuant à la réalisation des priorités de la matrice d'action de l'EDIC. Tandis que certains pays font des progrès, d'autres ont obtenu des résultats limités. Une des principales explications est que le recours actuel aux facilitateurs de donateurs et aux PF pour promouvoir l'alignement des donateurs et de la mobilisation des ressources n'est pas toujours efficace. Cela peut bien fonctionner si le pays a des mécanismes de consultation efficaces et une mobilisation de fonds solide. Autrement, cet arrangement ne fonctionne pas du tout. Certains pays n'ont pas de FD actif. D'autres ont un FD qui ne comprend pas bien son rôle ou qui estime que ce n'est pas sa responsabilité. Il faut élaborer une solution pour garantir qu'au cours des prochaines années, des progrès soient réalisés dans les pays où le modèle de mobilisation est moins efficace.

Mesures possibles :

SECIR et GFFCIR :

- Identifier les pays où le modèle de coordination et de mobilisation des ressources du FD ne fonctionne pas (c'est-à-dire les pays n'ayant pas de FD ou ayant un FD inefficace). Il faut travailler avec les pays et les donateurs à élaborer des plans d'action personnalisés pour régler le problème. Il est probable que les solutions varient d'un pays à l'autre. Dans certains cas, il ne faudra qu'un renouvellement de l'engagement visant à faire fonctionner l'arrangement de FD déjà en place. Dans d'autres cas, il faudra envisager d'autres arrangements que le modèle du FD. Dans certains pays, il pourrait être efficace de travailler plus étroitement avec le ministère des Finances et ses approches de coordination des donateurs. Pour d'autres pays, on pourrait utiliser des tables rondes de donateurs, des groupes de travail sectoriels sur le commerce et/ou le développement du secteur privé, ou d'autres mécanismes. On pourrait nommer un champion local du CIR pour agir comme porte-parole. On pourrait avoir recours à des groupes de coordination du secteur privé pour aider à obtenir davantage de ressources pour le commerce. L'essentiel devrait être de s'assurer qu'une méthode est en place au niveau des pays pour coordonner et mobiliser des fonds.
- Travailler avec les PF pour s'assurer qu'ils comprennent leurs responsabilités. Il faudrait leur fournir des outils leur permettant de jouer leur rôle de manière plus efficace. Cela devrait comprendre des méthodes de renforcement pour améliorer la collaboration entre les PF et les FD, et garantir qu'ils travaillent aux mêmes buts. Les mesures que l'on pourrait prendre en considération comprennent l'accroissement des communications courantes entre le PF et le FD sur les mesures et les priorités du ministère, la participation du FD à certaines activités du ministère, comme des séminaires, et la participation du PF aux réunions de coordination des donateurs.

- Fournir un forum où les pays puissent échanger des leçons sur les techniques novatrices et efficaces. Certains pays, comme la RDL, le Cambodge, la Gambie et les Comores, ont élaboré des systèmes distincts de coordination et de mobilisation des ressources. Les pays qui ont mis en place des stratégies efficaces pourraient faire connaître des leçons et des techniques aux pays qui connaissent plus de difficultés, et discuter avec eux de la manière dont les divers modèles pourraient être appliqués avec succès aux divers contextes.

Recommandation n° 3 – Travailler avec les EPMO à trouver des méthodes pour accélérer la mise en œuvre des projets clés et, plus particulièrement, des EDIC et de leurs mises à jour.

Constatations n° 7, 8 et 9

Les retards dans la mise en œuvre des projets en cours, et plus particulièrement des EDIC et de leurs mises à jour, doivent être réglés. Alors que certains problèmes découlent des processus eux-mêmes, d'autres facteurs sont également en jeu, y compris les priorités des organismes de mise en œuvre et la coopération des homologues. Les causes des retards doivent être mieux comprises et des mesures doivent être établies pour les enrayer. Ces mesures pourraient consister à faire en sorte que les procédures et les processus soient moins exigeants ou que les EPMO s'engagent à effectuer une mise en œuvre plus efficace et plus efficiente.

Mesures possibles :

SECIR, GFFCIR et EPMO :

Convoquer une réunion des organismes et des gouvernements qui ont mis en œuvre dans le passé ou qui mettent actuellement en œuvre une EDIC ou la mise à jour d'une EDIC, afin de discuter du processus et de la manière dont on pourrait le rendre plus efficace et plus efficient. Indiquer tous obstacles dans le processus qui causent des retards inutiles. Identifier des mesures pour rationaliser le processus et rendre les documents plus ciblés et plus concis. Élaborer des stratégies pour effectuer les mises à jour plus rapidement et plus fréquemment, afin de cerner les problèmes à régler en priorité, à mesure que les conditions évoluent à l'intérieur d'un pays.

- À la suite de cette réunion, élaborer un document de consultation sur les options de changements possibles et effectuer des consultations auprès des parties prenantes, afin d'obtenir leurs commentaires sur les problèmes cernés et les solutions proposées. Établir des stratégies pour mettre en œuvre les changements.
- Travailler avec les EPMO à commencer à apporter les changements convenus dans le cadre de ce processus.

SECIR, GFFCIR et EPMO :

- Identifier les projets de catégorie 1 et 2 mis en œuvre par tous les types d'EPMO qui sont très en retard par rapport à leur échéancier initial, et convoquer une réunion

pour discuter des retards et des tendances relatives aux problèmes touchant les pays, et identifier les causes et les problèmes communs.

- Élaborer un plan d'action sur la manière de mieux faciliter le règlement des problèmes de mise en œuvre avec les divers types d'EPMO. Assigner clairement la responsabilité de la manière dont ce plan d'action sera mis en œuvre.

Recommandation n° 4 – À court terme, sélectionner les projets en attente à financer au moyen des ressources disponibles dans le FFCIR selon des critères autres que l'ordre des demandes.

Constatation n° 9

Il existe actuellement un écart de financement entre les fonds non affectés détenus dans le FFCIR et les projets en attente qui en sont au stade de la formulation ou de la soumission. Compte tenu du manque de financement actuel, seulement une partie des projets en attente pourront être approuvés à court terme, avant que de nouveaux fonds soient débloqués pour le FFCIR. Afin de composer avec le manque de financement à court terme, le conseil d'administration a approuvé une stratégie selon laquelle les projets en attente sont traités dans l'ordre des demandes, à moins que des projets n'aient été soumis au même moment, auquel cas ils sont traités par ordre de priorité. La priorité est alors accordée aux pays qui bénéficient seulement du soutien aux ANMO pour les projets de catégorie 1. Il serait préférable de consacrer les fonds disponibles à court terme à la consolidation des acquis et à la poursuite de l'élan pris à ce jour, au moyen des projets existants, afin de garantir que les résultats soient maximisés le plus rapidement possible.

Mesures possibles :

Conseil d'administration du CIR :

Envisager une approche différente à court terme pour l'affectation des fonds détenus actuellement dans le FFCIR. La séquence de priorités serait la suivante : le soutien aux ANMO pour les projets de catégorie 1 – phase 2; l'intégration du commerce; et les projets de catégorie 2 dans les pays sans projet de catégorie 2 existant. Lorsque de nouveaux fonds seront affectés au FFCIR, l'ordre de priorité pourrait redevenir l'ordre des demandes ou tous autres critères choisis par le conseil d'administration du CIR.

6.2 Recommandations pour des approches plus rationalisées et plus dynamiques pour le CIR

Recommandation n° 5 – L'établissement par le CDCIR d'un processus pour s'appuyer sur le travail et les réalisations du CIR, mais élaborer des approches plus rationalisées et plus dynamiques pour l'avenir.

Constatations :

La section 4.0 présente trois options pour l'avenir du CIR : l'arrêt progressif du CIR, le maintien du statu quo ou la rationalisation du CIR. Nous recommandons la troisième option, à savoir, que le CIR soit prolongé au-delà de son mandat actuel, mais avec des changements. Comme mentionné dans la présente évaluation, le CIR a permis certaines réalisations, mais il comporte également certaines lacunes. Après le mandat actuel du CIR, il faudra un partenariat plus dynamique, plus souple et mieux renforcé. La présente évaluation a permis de cerner certains secteurs qu'il faudra repenser, alors que le CIR se prolongera au-delà de son mandat actuel.

- Il faut améliorer la structure de gouvernance, afin qu'elle établisse des limites claires entre les politiques et la supervision gérées par le conseil d'administration et la gestion assurée par le SE et le GFF. Cela implique de réviser les niveaux de pouvoirs délégués au DE. La structure devrait être simple, efficiente et de nature à instaurer la confiance entre tous les partenaires. (Constatation n° 8)
- Il faut examiner et restructurer les processus et les procédures pour permettre davantage de souplesse, une prise de décisions rapide et une mise en œuvre axée sur les résultats. Voici quelques-uns des problèmes à régler. Des processus d'approbation de projets complexes qui nécessitent jusqu'à six examens de proposition par le SE et le GFF et un délai de plus d'un an, avant la présentation au conseil d'administration. Le fait que des participants clés au processus d'élaboration de projet prescrit ne sont pas disposés ou aptes à jouer leur rôle, ce qui entraîne l'interruption du processus au stade de la formulation de projet. Une budgétisation par poste qui nécessite de longs processus d'approbation pour la réaffectation de fonds et qui empêche de profiter en temps opportun des occasions qui se présentent. La capacité limitée des pays d'obtenir une mise en œuvre plus rapide des projets par les organismes. Il faut également établir de meilleures méthodes pour maximiser la prise en charge du processus par les PMA, et une compréhension commune des rôles et responsabilités chez tous les partenaires. (Constatation n° 8)
- Il faudrait examiner des approches de financement visant plus d'un pays, particulièrement pour les programmes et projets régionaux. (Constatation n° 3)
- Le rôle du secteur privé devrait être repensé, afin que le secteur privé (national et international) devienne plus efficace, plus stratégique et plus participatif, à l'égard de la conception et de la mise en œuvre des projets. (Constatation n° 3)
- Il faut établir des méthodes pour intégrer les nouvelles tendances du commerce et l'environnement mondial au programme, et les structurer de manière à permettre une adaptation et un apprentissage constants et une certaine souplesse pour les PMA. (Constatation n° 2)
- Il faut conclure des accords avec les donateurs et les organismes sur leur engagement pour les nouvelles approches et leur volonté de soutenir activement les objectifs du CIR au-delà du mandat actuel. À l'avenir, le CIR doit être fondé sur un engagement commun au succès. (Constatation n° 5)

Mesures possibles :

Nous recommandons une approche en trois étapes pour la conception d'améliorations à apporter au CIR. L'objectif est d'assurer la transition la plus harmonieuse possible, alors que le mandat actuel du CIR se termine, tout en s'assurant que les changements nécessaires sont apportés de manière systématique et efficace. Le travail a été organisé de façon à être achevé dès que possible, afin que la mise en œuvre soit complète d'ici janvier 2016.

Étape 1 – Mise sur pied d'une équipe spéciale

Dès que possible, il faudrait mettre sur pied une petite équipe spéciale de haut niveau afin d'établir les paramètres généraux pour orienter les améliorations au CIR. L'équipe spéciale devrait comprendre deux représentants de chaque groupe de parties prenantes, à savoir les PMA, les principaux organismes et les donateurs. L'équipe spéciale devrait élaborer des recommandations pour les secteurs suivants :

- La période à couvrir après la fin du mandat actuel.
- Les cibles de financement, en fonction des besoins prévus pour toute la durée de la période.
- La stratégie pour l'approche des donateurs et des organismes pour le renouvellement de leur engagement à participer au CIR, et le soutien des objectifs et du processus de reconstitution des ressources.
- La structure de gouvernance de programme du CIR, y compris le rôle du conseil d'administration du CIR et les pouvoirs délégués au SE et aux autres organes compétents.
- La part des contributions futures au FFCIR qui sera affectée à l'administration, aux frais et à la gestion, et au modèle d'exécution recommandé pour l'atteinte de cet objectif.
- Les paramètres pour accéder à des fonds et pour terminer avec succès le programme du CIR.
- Tous changements aux modalités de la catégorie 1 et de la catégorie 2, y compris les paramètres pour une programmation régionale possible.
- La gamme d'approches pour l'intégration du secteur privé au CIR, en fonction des circonstances du pays.
- Les jalons pour la programmation suivant la fin du mandat actuel.

Étape 2 - Approbation par le conseil d'administration du CIR et le CDCIR

- Lors de la réunion du conseil d'administration du CIR, l'équipe spéciale devrait présenter des recommandations au conseil d'administration du CIR aux fins d'examen. Les recommandations devraient prévoir des paramètres clairs pour la

programmation suivant la fin du mandat actuel du CIR. Le conseil d'administration du CIR devrait alors présenter les recommandations au CDCIR aux fins d'approbation.

- Après l'examen et l'approbation, le conseil d'administration du CIR devrait désigner les membres des groupes de travail chargés de concevoir les changements nécessaires pour aller de l'avant.

Étape 3 – Mise sur pied de groupes de travail

Une fois que le conseil d'administration du CIR aura approuvé les recommandations de l'équipe spéciale, il restera du travail à faire pour élaborer les détails de la mise en œuvre et prendre des mesures précises. On prévoit que cinq groupes de travail seront nécessaires. Ces groupes devraient comprendre des représentants des PMA, des principaux organismes et des donateurs. Ce travail devrait être achevé le plus tôt possible afin d'assurer que les divers éléments soient mis en place d'ici le 1^{er} janvier 2015.

Groupe de travail sur les structures de gestion et de gouvernance

Ce groupe de travail se concentrerait sur les recommandations approuvées touchant la gouvernance et la gestion. Voici quelques points de focalisation :

- Rédiger de nouveaux termes de référence pour le conseil d'administration, y compris les pouvoirs délégués.
- Déterminer les changements à apporter au système d'exécution de gestion en place, pour respecter les paramètres établis, y compris la manière de rendre le système plus efficace, et les outils et les processus nécessaires pour assurer l'équilibre entre la responsabilisation et l'efficacité.
- Élaborer un plan de travail et un échéancier pour la mise en œuvre de ces changements.
- Maintenir des communications avec les parties prenantes sur les nouveaux arrangements.

Groupe de travail sur la gestion et la prise en charge locales

Ce groupe de travail examinerait des méthodes pour favoriser la prise en charge locale et permettre une plus grande souplesse et une prise de décisions accrue au niveau des pays. Voici quelques points de focalisation :

- Les éléments du modèle de mise en œuvre du CIR qui pourraient être adaptés afin d'accroître la prise en charge locale.
- Les mesures supplémentaires nécessaires pour soutenir les unités de gouvernance et de mise en œuvre locales, y compris la nécessité d'avoir une gamme de modèles de mise en œuvre différents pour permettre l'adaptation aux conditions locales.
- Identifier des modèles pour la mobilisation des ressources, y compris celui du facilitateur de donateurs, et des méthodes pour les rendre plus efficaces.
- Clarifier le rôle des divers organismes et des autres parties prenantes.
- Déterminer les secteurs où une prise de décisions accrue pourrait se faire au niveau des pays.

Groupe de travail sur la programmation

Ce groupe de travail se concentrerait sur la conception des nouvelles approches recommandées pour les modalités de catégorie 1 et 2, y compris la plus grande intégration du secteur privé et des approches à la programme régionale. Il se concentrerait également sur l'établissement des critères pour l'accès au CIR et l'achèvement avec succès du programme du CIR.

Groupe de travail sur les processus d'approbation et de mise en œuvre

Ce groupe de travail se chargerait de rationaliser les processus d'approbation et de mise en œuvre, tout en maintenant des dispositions optimales pour assurer la responsabilisation. Il faut réviser le *Recueil de documents du CIR* et les autres lignes directrices mises en place, afin d'accroître leur souplesse et l'efficacité des processus et des procédures. À cette fin, on devrait se concentrer sur des questions comme les suivantes : Comment les processus d'approbation peuvent-ils être rationalisés pour qu'ils soient plus rapides? Comment les processus et les procédures peuvent-ils être rendus assez souples pour surmonter les difficultés actuellement observables dans les processus d'approbation et de mise en œuvre, compte tenu, notamment, de la diversité des contextes des pays? Dans quels secteurs davantage de décisions peuvent-elles être prises au niveau des pays?

Groupe de travail sur le processus de renouvellement de l'engagement et de reconstitution des ressources

Ce groupe de travail serait chargé d'obtenir le soutien des organismes et des donateurs au-delà du mandat actuel du CIR, et de planifier la conférence pour les annonces de contributions. Pour ce faire, le groupe de travail devrait se concentrer sur ce qui suit:

- Mettre en œuvre la stratégie pour l'approche des donateurs et des organismes pour le renouvellement de leur engagement à participer au CIR, et le soutien des objectifs du CIR.
- Tenir des discussions sur le rôle que les organismes et les donateurs devraient jouer dans le processus de mise en œuvre, et la manière d'améliorer leur efficacité et leur coordination.
- Élaborer et mettre en œuvre une stratégie pour la mobilisation des ressources au-delà de la fin du mandat actuel du CIR.
- Mettre en œuvre la stratégie de mobilisation.

ANNEXES

Annexe 1 - Termes de Référence. Évaluation du CIR

MANDAT POUR L'ÉVALUATION DU CADRE INTÉGRÉ RENFORCÉ (CIR)

I. PRÉSENTATION GÉNÉRALE

1. Les pays les moins avancés (PMA) subissent des contraintes du côté de l'offre, lesquelles limitent gravement leur capacité de bénéficier des possibilités commerciales. Ils rencontrent des obstacles à l'intégration du commerce du point de vue des capacités techniques et de l'infrastructure matérielle, des ressources humaines et de la gestion des coûts de l'ajustement et de la transition. Pour surmonter ces difficultés et concrétiser les avantages du commerce, les PMA doivent mieux faire connaître ces possibilités et créer un environnement favorable qui leur permette de tirer profit du commerce international.
2. Le constat de ces difficultés a entraîné la création en 1997 du Cadre intégré (CI), une initiative internationale chargée de promouvoir le commerce dans les PMA en l'intégrant dans leurs plans de développement nationaux et de coordonner la fourniture de l'aide destinée à ces pays. À l'issue d'une série d'évaluations,⁶⁰ une équipe spéciale a recommandé de renforcer le processus de mise en œuvre du CI en articulant les activités et les résultats au niveau du programme et des projets. Il en est résulté un remaniement du CI en 2007, l'actuel CIR, avec pour but d'aider l'intégration des PMA dans le système du commerce mondial, afin de contribuer à la réduction de la pauvreté et au développement durable. Sa vocation est de permettre aux pays du CIR d'intégrer le commerce, et d'ainsi s'intégrer pleinement et participer activement au système du commerce mondial et d'en bénéficier. Le processus du CIR a pour but de renforcer l'appui des donateurs en faveur des programmes commerciaux des pays. Les PMA peuvent recourir au CIR comme un moyen contribuant à coordonner le soutien des donateurs et de mobiliser davantage de ressources au titre de l'aide pour le commerce. Pour leur part, les donateurs peuvent adhérer au CIR pour les aider à honorer leurs engagements en matière d'Aide pour le commerce.
3. Le programme du CIR, opérationnel depuis octobre 2008, vise à instaurer un partenariat solide et effectif, axé sur les résultats, entre toutes les parties prenantes du CIR. Ceci implique une coopération étroite entre les PMA, les 23 donateurs actuels du Fonds d'affectation spéciale pour le CIR, les six organisations participantes, une organisation ayant le statut d'observateur, le secrétariat exécutif pour le CIR (SE), le gestionnaire du Fonds d'affectation spéciale pour le CIR (GFAS) et les autres Partenaires de développement qui aident l'intégration des PMA dans le système de commerce mondial, afin de contribuer à la réduction de la

⁶⁰ Évaluation du Cadre intégré remanié d'assistance technique liée au commerce aux pays les moins avancés. Consortium Capra-bpcc, novembre 2003 et "Integrated Framework for Trade-Related Technical Assistance, Addressing Challenges of Globalization: An Independent Evaluation of the World Bank's Approach to Global Programs, Case Study", Agarwal et Cutura, 2004.

pauvreté et au développement durable dans le cadre des objectifs du CIR, à savoir :

- intégrer le commerce dans les stratégies nationales de développement ;
 - mettre en place les structures nécessaires pour coordonner la fourniture de l'assistance technique liée au commerce ; et
 - renforcer la capacité de faire du commerce, ce qui consiste aussi à éliminer les principales contraintes du côté de l'offre.
4. Le CIR fonctionne en vertu des principes suivants : (1) l'utilisation effective du commerce comme outil de développement par les PMA ; (2) la prise en charge par les PMA du programme et des projets menés dans les pays et financés par le CIR, et la dévolution aux pays de la responsabilité d'identifier les priorités de développement du commerce et de gérer leurs propres activités de développement du commerce, avec l'appui des organismes et donateurs concernés à l'échelon national, régional et international ; et (3) une démarche de partenariat, conformément aux principes de la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement, en vertu de laquelle les donateurs et les organismes internationaux coordonnent leur action en réponse aux besoins des PMA, axent leur gestion sur les résultats, veillent à laisser la direction aux PMA et acceptent la redevabilité mutuelle. Le programme du CIR stipule en outre une consolidation de l'appui au renforcement des capacités des PMA et de la gouvernance du CIR.
 5. En application des principes et objectifs susmentionnés, le CIR finance des projets selon deux modalités. La première, dite de catégorie 1, l'élaboration d'une étude diagnostique sur l'intégration du commerce (EDIC), destinée à évaluer la compétitivité économique du pays et à identifier les obstacles à une intégration effective dans l'économie mondiale. Elle comprend aussi une matrice des actions pour que les priorités commerciales soient prises en compte dans les documents de stratégie de réduction de la pauvreté (DSRP) d'un pays et les mécanismes de financement des donateurs, ainsi que l'établissement d'arrangements nationaux de mise en œuvre du CIR (ANMO), avec un volet de renforcement des capacités. La deuxième modalité, dite de catégorie 2, comprend les projets liés au commerce identifiés dans la matrice des actions de l'EDIC et qui sont prioritaires pour les pays bénéficiaires.⁶¹
 6. Pour les projets de catégorie 1, "appui aux ANMO", un cadre logique du programme du CIR a été élaboré, qui stipule l'objectif du programme, son objet et les quatre résultats ainsi que les indicateurs connexes, assortis de cibles. Les progrès accomplis par rapport à ces cibles sont surveillés au niveau des pays du CIR et ventilés au niveau du programme. Pour les projets de catégorie 2, les cadres logiques sont propres au type de projet et aux besoins des pays conformément aux priorités établies dans la matrice des actions de l'EDIC.
 7. Actuellement, le CIR intervient dans 47 PMA et dans deux pays récemment retirés de la liste des PMA. De 2008 à aujourd'hui, les projets approuvés comprennent 37 projets

⁶¹ Pour des renseignements complémentaires sur le CIR, voir le site Web du programme à l'adresse suivante : <http://www.enhancedif.org/> ; ou consulter le Recueil de documents du CIR : <http://www.enhancedif.org/en/document/new-compendium-eif-documents>

d'appui aux ANMO de catégorie 1 et quatre conseillers internationaux en commerce, 7 pré-EDIC, 7 EDIC, 30 mises à jour de l'EDIC et 18 projets de catégorie 2. La réserve de projets comprend en outre plus de 40 projets (de catégorie 1 et de catégorie 2).

8. En 2013, comme l'exige le Recueil de documents du CIR et conformément à la gestion du programme par nature, axée sur les résultats, le CIR a entrepris une évaluation à mi-parcours (EMP) qui a joui d'une large participation et de l'engagement d'un vaste éventail de parties prenantes mondiales et nationales du CIR. L'EMP a conclu que l'objectif et l'approche stratégique du CIR demeuraient "particulièrement pertinents compte tenu des priorités actuelles en matière commerciale et économique des PMA". L'EMP a également fait valoir la nécessité pour les partenaires de continuer à aider les pays du CIR. Suite aux recommandations de l'EMP, le Conseil du CIR a proposé au Comité directeur du CIR la prorogation du programme du CIR jusqu'en décembre 2015, assortie d'une période de mise en œuvre supplémentaire jusqu'en 2017. Le CIR entreprendra en outre en 2014 un examen des outils et procédures opérationnels du GFAS du CIR, dont les conclusions pourront être intégrés à la présente évaluation.
9. Pour donner suite à l'EMP, le Conseil du CIR s'est réuni lors d'une retraite en février 2013 afin de décider comment appliquer les huit recommandations formulées dans le rapport d'EMP, et ainsi améliorer le fonctionnement du CIR et inscrire ses mécanismes dans la durée. La retraite a débouché sur la rédaction d'un document de résultats comprenant un tableau des actions. Ce document pose les fondements de l'application des recommandations de l'EMP dans les domaines de la gouvernance aux niveaux mondial et national, de la mise en œuvre des programmes, des partenariats, du suivi et de l'évaluation et des communications. Il a été formellement entériné par le Conseil du CIR lors de sa réunion du 22 février 2013.
10. Plusieurs mesures ont été prises pour mettre en œuvre les résultats de ces journées de retraite : une réunion des chefs de secrétariat, pour renforcer le partenariat du CIR ; une intégration plus effective du commerce en associant les partenaires de l'ONU à l'appui des projets de catégorie 1 pour conférer une direction stratégique plus efficace et plus efficiente à l'aide pour le commerce ; la participation au 4^{ème} examen mondial de l'aide pour le commerce à l'OMC et mettre en lumière l'exécution œuvre du CIR par les pays du CIR, des activités de sensibilisation en présentant les récits d'expériences en matière de commerce, une exposition et un concours de photographie, ainsi qu'une nouvelle version du site Internet du CIR.
11. Le CIR a récemment participé à la 9^{ème} conférence ministérielle de l'OMC à Bali, en Indonésie, où le groupe des PMA, conformément à la déclaration émise par la réunion des ministres du Commerce des PMA du 2 décembre 2013, a évoqué la continuité du CIR au-delà de son actuel mandat en 2015 grâce à l'appui accru de ses partenaires et des financements suffisants à son bon fonctionnement après 2015. Dans le même temps, la Déclaration ministérielle de Bali et les décisions ministérielles ont fait explicitement référence au CIR concernant trois domaines de travail dans le sillage de Bali : la facilitation du commerce, la dérogation concernant les services pour les PMA et le coton.

12. Le présent mandat a pour vocation de réaliser une évaluation complète du CIR. L'évaluation portera sur les résultats et les incidences du programme du CIR, formulera des commentaires, diffusera les enseignements et promouvra la responsabilité dans l'exécution, la mise en œuvre et la gestion du programme évaluant de manière exhaustive les processus et opérations du CIR.

II. RAISON D'ÊTRE ET OBJECTIFS

Raison d'être

13. L'évaluation fait partie intégrante de la mise en œuvre et de la gestion du Programme du CIR, et constitue une phase importante du cycle du programme. La gestion du programme, axée par nature sur les résultats, exige que celui-ci soit évalué après cinq ans afin de dresser le bilan des résultats obtenus et d'identifier les enseignements. De fait, l'évaluation répond à une demande des donateurs du CIR et a été approuvée par le Conseil du CIR.

Objectifs

14. L'objet principal de l'évaluation est d'estimer de façon indépendante, systématique et objective la mise en œuvre du programme, en mettant tout particulièrement l'accent sur les résultats et sur l'incidence du programme du CIR au cours de ses cinq ans de mise en œuvre, et d'identifier les enseignements, qui étaiera la conception de la deuxième phase, sous réserve que celle-ci soit envisagée. L'évaluation portera sur les progrès par rapport aux résultats escomptés du projet (au niveau national) et sur la manière dont ceux-ci contribuent au succès des objectifs d'ensemble du programme. L'évaluation aura aussi pour objectif d'identifier les enseignements, les difficultés et les opportunités à saisir, et recensera les expériences fructueuses de mise en œuvre du CIR, qui seront prises en compte à l'avenir dans la programmation des stratégies. Sans reproduire la même démarche, l'évaluation tirera parti de l'analyse effectuée par l'examen à mi-parcours (EMP).
15. Les objectifs précis de l'évaluation sont :
 - a. analyser les résultats obtenus à ce jour au regard des buts, de l'objet et des résultats escomptés, en jugeant notamment de la durabilité des résultats et des incidences possibles des objectifs du programme ;
 - b. évaluer la pertinence, l'efficacité, l'efficience, les incidences et la durabilité du programme du CIR au niveau mondial (programme), des pays (par projet) et de manière croisée entre les projets et le programme ; elle comprendra notamment une évaluation complète des systèmes et structures opérationnels du CIR et de la manière dont a été appliqué l'appui sur mesure recommandé par l'EMP, ainsi que des processus de gestion des projets et des financements ;
 - c. examiner la structure de gouvernance du CIR, en particulier celle du SE, vérifier si les ressources en personnel sont appropriées, et évaluer l'appui dispensé aux pays du CIR, ainsi que les structures nationales, l'intégration du

- commerce dans les stratégies nationales de développement, l'incidence et l'engagement du secteur privé, et
- d. analyser si les objectifs du programme sont toujours valables, vérifier la cohérence de ses interventions et de sa stratégie, relever les atouts, les faiblesses et la possibilité d'une autre phase, dans le contexte changeant du développement et de l'aide pour le commerce, et sa contribution à l'objectif plus large de croissance équitable, de réduction de la pauvreté et de développement durable.

III. PORTÉE ET MÉTHODOLOGIE

A. Portée

16. L'évaluation examinera tous les éléments de la conception, de la mise en œuvre, de la gestion et de l'administration du programme à chaque échelon du CIR – au niveau du programme global, du projet (pays) et l'harmonisation/croisement entre les deux niveaux. L'évaluation portera sur les processus et les opérations du programme du CIR. L'évaluation des processus jugera de l'efficacité de la gestion et de la gouvernance du CIR. Ce faisant, il inscrira le CIR dans le contexte plus général des initiatives d'aide au commerce. L'évaluation prévoit un examen des processus administratifs liés à l'exécution du programme, du processus d'approbation des projets et du calendrier dans le cycle des projets, tout en prenant en compte les rôles, responsabilités et processus de prise de décisions. L'évaluation des opérations portera sur la contribution d'ensemble du CIR à la performance des PMA, et examinera dans quelle mesure les résultats ont été obtenus. En outre, le rôle joué plus largement par le CIR pour aider à l'identification des priorités commerciales et à la mobilisation des ressources en faveur de l'aide pour le commerce sera analysé. Il importe de noter que par l'intégration du commerce, le CIR a pour d'activer et de stimuler les investissements par les pays, les partenaires de développement, et le secteur privé, et contribuer ainsi à instaurer un climat plus propice au développement du commerce et du secteur privé.
17. L'évaluation aboutira en principe à des recommandations détaillées et à des enseignements en vue des programmes développés à l'avenir. Elle couvrira la période entre le début des opérations en 2008 et aujourd'hui. Elle devrait s'inspirer de l'examen à mi-parcours conclu récemment, et l'enrichir, en évitant les chevauchements superflus. L'évaluation débutera en mai 2014 et devrait prendre fin en novembre 2014, avec un projet de rapport qui sera présenté au Conseil du CIR et aux parties prenantes du CIR en octobre 2014.

B. Méthodologie

18. L'évaluation sera effectuée selon les critères de l'OCDE-CAD relatifs à l'efficacité au regard du développement (pertinence, efficacité, impact et durabilité). L'évaluation procédera à une analyse détaillée d'un groupe représentatif d'opérations du CIR au niveau des pays pour évaluer les résultats et l'incidence de l'appui reçu. L'information sera de nature à la fois quantitative et qualitative.

19. L'évaluation sera guidée par le présent mandat et par un rapport de lancement, qui précisera les questions et la méthodologie de l'évaluation. Le rapport de lancement devra s'employer à valider la qualité des preuves disponibles au niveau des pays. En d'autres termes, elle vérifiera si les cadres logiques au niveau des pays peuvent être employés pour analyser la contribution du CIR aux résultats des PMA ; les soumissionnaires doivent partir du principe que tous les pays ne possèdent pas de solides cadres logiques et des systèmes bien établis et opérationnels. La méthodologie proposée doit indiquer comment elle entend résoudre les éventuelles faiblesses dans la qualité des preuves ou des systèmes de surveillance au niveau des pays. Le rapport de lancement sera approuvé par le Conseil du CIR ou par un comité désigné par le Conseil du CIR à cette fin.
20. Lorsqu'il examinera le rapport de lancement, le Conseil du CIR évaluera la qualité de la méthodologie proposée par les soumissionnaires, selon les critères suivants :
- 1) L'approche suggérée pour évaluer les corrélations entre le niveau et des pays.
 - 2) Élaboration et perfectionnement des questions de l'évaluation.
 - 3) L'approche de l'échantillonnage pour sélectionner les études de cas sur les pays.
 - 4) Généralisation proposée à partir des études de cas sur les pays.
 - 5) L'approche analytique d'ensemble et les principes qui seront employés pour juger de la performance dans le cadre de chaque question de l'évaluation.
 - 6) Les standards de qualité de l'évaluation qui seront employés en interne.
 - 7) Une évaluation de la qualité des données, en particulier au niveau des pays, et un aperçu de la méthode choisie pour résoudre les lacunes de données.
 - 8) Les limites de la méthodologie proposée, et la manière dont les soumissionnaires proposent de gérer les risques éventuels.
21. L'évaluation combinera des examens sur dossier et un travail sur le terrain. Il devrait inclure les éléments suivants, sans s'y limiter :
- a) *Examen des documents*

Familiarisation avec les documents essentiels (publiés et non publiés, en anglais et en français), y compris les documents qui examinent le CI et établissent le CIR ; le rapport de l'EMP ; l'examen des outils et procédures opérationnels du GFAS du CIR de 2014 ; les rapports de situation du SE/GFAS ; le Recueil de documents du CIR, qui comprend des lignes directrices sur la préparation des projets de catégorie 1 et de catégorie 2 et les cadres logiques de suivi et d'évaluation au niveau du programme ; les documents opérationnels internes du SE/GFAS ; les processus et modèles et les autres documents pertinents du CIR (modules de renforcement des capacités, supports de sensibilisation et de conseil, comptes rendus des réunions, ateliers, conférences du CIR et des documents de politique générale). Une liste des documents et des exemplaires seront remis au commissionnaire sélectionné.
 - b) *Examen du portefeuille*

Cet examen comportera une analyse des projets de catégorie 1 et de catégorie 2 en cours de mise en œuvre depuis la première exécution des projets en juillet 2009. L'analyse comprendra une étude des propositions de projets et des évaluations correspondantes du SE/GFAS, des recommandations du SE/GFAS au Conseil du CIR, des rapports d'avancement des projets et des rapports de mission du SE/GFAS.

c) *Entretiens avec les parties prenantes et consultations*

Des consultations et des entretiens auront lieu avec certains membres de la structure de gouvernance du CIR au niveau mondial, y compris, mais pas uniquement, les mandants des donateurs et les donateurs membres du Conseil du CIR, les représentants des PMA et les PMA membres du Conseil du CIR, les organisations participantes et partenaires du CIR (FMI, CCI, CNUCED, PNUD, Banque mondiale et OMC), les observateurs auprès du Conseil du CIR (ONUDI) et les organismes œuvrant en étroite collaboration avec le CIR (OMT), les autres organismes impliqués dans des domaines similaires (par ex., les banques régionales de développement, les commissions économiques régionales, le secrétariat du Commonwealth, le secrétariat du Forum des îles du Pacifique), les groupes de réflexion en matière de PMA, les questions relatives à l'aide pour le commerce, le président du Conseil du CIR, le président du Comité directeur du CIR, le secrétariat exécutif pour le CIR (SE) et le gestionnaire du Fonds d'affectation spéciale pour le CIR (GFAS) ainsi que les parties prenantes au niveau des pays.

d) *Évaluation au niveau des pays*

L'évaluation comprendra un examen des activités du CIR dans une sélection de pays, en vertu des mêmes critères que l'évaluation d'ensemble (pertinence, efficacité, efficience, durabilité et impact) et portera sur la coordination avec et/ou les liens avec les autres dispositifs d'assistance liée au commerce (ALC) dans les pays. Pour ce faire, il conviendra de mener des consultations et des entretiens auprès d'un choix de membres de la structure de gouvernance du CIR au niveau des pays, notamment les facilitateurs des donateurs du CIR et le personnel concerné au sein du SE/GFAS, afin de dégager une analyse approfondie des activités du projet et des résultats obtenus dans les pays bénéficiaires du CIR sélectionnés. Le cadre logique validé aux niveaux du programme et des pays, notamment les résultats et les indicateurs convenus, et les données de base seront employés comme constitutifs essentiels.

e) *Critères de sélection des pays*

La sélection des pays sera déterminée par les examens sur dossiers et influencée par le stade de mise en œuvre des projets, la répartition géographique/régionale et la langue, et divers facteurs relatifs au développement, tels que les économies sans littoral ou les petits états insulaires en développement.

- 22. Le choix proposé de pays pour les études de cas sera stipulé dans le rapport de lancement par le soumissionnaire choisi, en précisant clairement de manière théorique les critères donnant lieu à l'échantillon proposé.**

IV. QUESTIONS DE L'ÉVALUATION

23. Les questions de l'évaluation doivent circonscrire la portée de l'évaluation sur plusieurs points clefs et ainsi contribuer à une collecte de données plus ciblée, une analyse plus approfondie et une notification plus utile. Il importe de veiller à ce que les réponses apportées aux questions sont utiles, et à ce que les questions se rapportent à l'évaluation et soient liées à la logique de l'intervention et aux critères de l'évaluation (pertinence, efficacité, efficience, durabilité et impact du CIR). Même s'il appartient aux consultants de définir les questions précises dans le rapport de lancement, l'équipe d'évaluation devrait adopter pour point de départ les domaines indicatifs suivants :

A. Pertinence

- 1) Les interventions du CIR correspondent-elles aux besoins des PMA en matière de commerce ?
- 2) Quelle est la pertinence du CIR dans le contexte contemporain des initiatives de l'aide pour le commerce dans les PMA ?
- 3) Les nouvelles initiatives multilatérales, régionales et bilatérales en matière de commerce ont-elles une incidence sur la pertinence du CIR pour les PMA ?

B. Efficacité

- 1) Les objectifs du CIR ont-ils été atteints ? Quel rôle les facteurs externes ont-ils joué ?
- 2) À quel point les résultats escomptés et les indicateurs sont-ils en mesure de répondre aux priorités stratégiques du CIR et de réaliser les objectifs du programme ?
- 3) Dans quelle mesure le système de suivi et évaluation du CIR permet-il efficacement de mesurer les progrès vers la réalisation des objectifs du CIR ?

C. Efficience

- 1) La mise en œuvre du CIR a-t-elle fait un usage efficace du temps et des ressources dans l'obtention des résultats au niveau de l'élaboration des politiques (c'est-à-dire l'intégration dans la stratégie de développement) et aux niveaux programmatique et fiduciaire ?
- 2) Quels facteurs, au niveau du programme et des projets, influencent l'exécution et la mise en œuvre du CIR ?
- 3) Dans quelle mesure la direction du CIR (dans la structure de gouvernance du CIR) a-t-elle su réagir à l'évolution des besoins des PMA ?

D. Durabilité

- 1) Les PMA se sont-ils efficacement appropriés les projets ? Comment les parties prenantes dans les pays ont-elles été impliquées dans la mise en œuvre du projet ?

2) Les résultats des projets sont-ils susceptibles d'être durables ? Une stratégie de sortie est-elle prévue pour veiller à ce que les actions et les ressources du CIR soient suivies des actions et stratégies gouvernementales appropriées après la fin du projet ?

3) Le gouvernement et les partenaires sont-ils susceptibles de maintenir les ressources humaines, financières et institutionnelles des projets lorsque l'aide externe prendra fin ?

E. Impact

1) Le CIR contribue-t-il plus largement aux objectifs nationaux de croissance économique solidaire, de développement durable et de réduction de la pauvreté grâce à l'intégration des PMA dans le commerce mondial ?

2) Les changements observés dans les capacités (humaines, institutionnelles, etc.) au niveau des pays peuvent-ils être attribués à la contribution du CIR ?

3) Des effets imprévus, positifs ou négatifs, peuvent-ils être observés du fait du CIR ?

24. Les consultants sont incités à adopter la portée et la flexibilité nécessaires à l'élaboration des domaines thématiques et des questions à présenter dans le rapport de lancement. Les questions doivent aussi cerner les implications pour toute programmation à venir, et dans quelle mesure seront nécessaires des modifications dans la stratégie et l'exécution du programme afin d'intégrer au maximum les pays bénéficiaires du CIR dans le commerce mondial et d'atteindre les autres objectifs de développement au niveau des pays. Les évaluateurs devraient se servir du cadre logique global (joint en annexe 2) comme point de départ pour formuler la logique d'intervention du CIR. Ces éléments devraient figurer dans le rapport de lancement, et il doit apparaître clairement que les questions détaillées de l'évaluation ont été élaborées à partir de la logique d'intervention. Il appartient aux consultants de produire une matrice d'évaluation, qui constituera une composante du rapport de lancement.

V. APERÇU GÉNÉRAL DES TÂCHES

A. Élaborer et présenter un rapport de lancement comportant les éléments suivants :

- a. Les objectifs et la portée de l'évaluation ;
- b. Une description et la justification de la méthodologie proposée ;
- c. Les principales parties prenantes à consulter/interroger au cours du processus d'évaluation ;
- d. Les questions de l'évaluation sous forme de la matrice de l'évaluation ;
- e. Les questions à étudier aux trois niveaux (mondial (programme), pays et au croisement des deux) et la structure proposée pour le rapport final d'évaluation ;
- f. Les risques et difficultés potentiels identifiés pour l'évaluation.
- g. Le plan de travail, y compris les calendriers ; et
- h. Les annexes.

B. Passer en revue la documentation publiée et non publiée relative au CIR, y compris l'EMP du CIR, l'examen des outils et procédures opérationnels du GFAS du CIR de 2014, les comptes rendus des réunions, ateliers et conférences du CIR, les modules de renforcement des capacités et les rapports (une liste des documents figure en annexe 1) ;

C. Examiner le cadre de suivi et d'évaluation du programme et juger s'il est apte à réaliser les objectifs du programme ;

D. Procéder à un examen sur dossier du portefeuille de l'ensemble des projets du CIR (y compris pré-EDIC, EDIC, mise à jour de l'EDIC et projets de catégorie 1 et de catégorie 2) ;

E. Effectuer des visites sur le terrain dans les pays pour les études de cas, et une analyse approfondie de l'exécution et de la gestion des projets, et organiser des réunions de consultation et des entretiens avec une sélection de membres de la structure de gouvernance du CIR, d'organismes partenaires et d'autres parties prenantes dans les pays, y compris provenant du secteur privé, du milieu universitaire et des groupes de réflexion ;

F. Effectuer des visites de terrain et/ou mener des entretiens téléphoniques avec d'autres organismes et organisations ne se trouvant directement dans le cercle institutionnel du CIR ;

G. Présenter au Conseil du CIR un rapport d'avancement de l'évaluation afin que soit débattue la progression et la qualité de l'évaluation ;

I. Effectuer un travail d'analyse global de l'évaluation afin d'élaborer et de rédiger un projet de rapport final traitant de la gestion et de l'exécution du programme, des bonnes pratiques, des enseignements acquis et des recommandations relatives à l'exécution des activités du CIR en vertu d'une démarche de gestion axée sur les résultats ;

J. Présenter le projet final de rapport au Conseil du CIR et aux parties prenantes afin qu'ils le commentent ; et

K. Réviser et finaliser le rapport d'évaluation après y avoir intégré les commentaires et les réactions du Conseil du CIR et des autres parties prenantes.

25. Ces tâches sont énumérées à titre indicatif pour mieux appréhender l'évaluation. Elles seront ajustées et précisées dans le rapport de lancement des consultants, et avec l'approbation du Conseil du CIR.

VI. GESTION DE L'ÉVALUATION

A. Rôle du Conseil du CIR

26. En tant qu'organe décisionnel en ce qui concerne la surveillance opérationnelle et financière et l'orientation politique, le Conseil du CIR assume la responsabilité

générale de l'évaluation. Les consultants rendront directement compte au Conseil du CIR et s'adresseront à lui pour obtenir des orientations concernant la teneur et le contenu de l'évaluation. Le Conseil du CIR dispensera des conseils concernant le contexte et le contenu de l'évaluation et supervisera le travail des consultants. Cette surveillance se fera sous diverses formes : approbation du rapport de lancement par le Conseil du CIR, notamment des questions sur l'évaluation ; formulation de commentaires sur le rapport d'évaluation afin d'apprécier les progrès accomplis au regard de la mission assignée ; réception du projet final de rapport d'évaluation ; et présentation aux consultants des commentaires concernant le projet final de rapport d'évaluation.

B. Rôle du SE et du GFAS

27. L'évaluation sera abordée tâche par tâche par le SE, en collaboration avec le GFAS. À ce titre, il conviendra de gérer les aspects administratifs du processus d'évaluation : veiller à ce que les consultants réalisent les buts convenus dans les délais fixés ; suivi avec les consultants pour veiller à ce que les instructions / avis / commentaires du Conseil du CIR soient pris en compte ; être le principal point de contact des consultants pour la fourniture d'informations, de documents et de contacts et si nécessaire coordonner les déplacements, organiser les réunions nécessaires et tout autre appui logistique. Le SE préparera aussi les discussions du Conseil du CIR autour du processus d'évaluation.

VII. DÉLAI ET RÉSULTATS ATTENDUS DE L'ÉVALUATION

A. Délai

28. La durée prévue de l'évaluation est de sept mois, de mai 2014 à novembre 2014.

B. Résultats attendus de l'évaluation⁶²

29. Parmi les résultats attendus de l'évaluation, citons :

- 1) Rapport de lancement (16 mai 2014) ;
- 2) Bilan des avancées de l'évaluation (30 juillet 2014) ;
- 3) Projet final du rapport d'évaluation pour discussion (1er octobre 2014) ;
- 4) Rapport final d'évaluation (28 novembre 2014) ;

30. Pour faire en sorte que le rapport prenne en compte les opinions des parties concernées et qu'elles soient correctement comprises, il est demandé ce qui suit :

- a) Un état d'avancement de l'évaluation, destiné à vérifier les progrès et la qualité de l'évaluation, est présenté au Conseil du CIR par l'entremise du SE au plus tard à la fin de juillet 2014.

⁶² Tous les résultats attendus ainsi dégagés seront présentés en anglais et en français.

- b) Le projet de rapport, y compris les principales conclusions, recommandations et enseignements de l'évaluation, sera présenté au Conseil du CIR et aux parties prenantes du CIR par l'entremise du SE en octobre 2014, et discuté avec eux ;
- c) Les commentaires formulés par toutes les parties lors de la présentation et de la discussion seront dûment pris en compte et intégrés au rapport final d'évaluation ;
- d) Les consultants prendront note des commentaires durant la période considérée et établiront une matrice de tous les commentaires et solutions appliquées en annexe du rapport final d'évaluation ;
- e) Il est essentiel que le rapport final d'évaluation soit succinct et centré sur l'analyse plutôt que sur de longues descriptions. Il devrait énoncer des conclusions et des recommandations claires et justifiées et être rédigé de façon claire et compréhensible, et
- f) Le rapport final d'évaluation devra être remis sous forme électronique au Conseil du CIR par l'entremise du SE dans un délai de quatre semaines après présentation et réception de tous les commentaires.

VIII. ÉQUIPE DE CONSULTANTS ET COMPÉTENCES DE L'ÉVALUATION

A. L'équipe

31. L'évaluation nécessitera les services d'une équipe de consultants, sous la direction d'un chef d'équipe éminent et expérimenté. L'équipe devra posséder l'expérience et les compétences décrites ci-dessous :
- ◆ Solide expérience du suivi et évaluation des questions et programmes liés au commerce et au développement dans le domaine de la programmation de l'aide pour le commerce ;
 - ◆ Connaissance approfondie des processus et questions de formulation, d'exécution et de coordination des programmes ;
 - ◆ Expérience avérée et connaissances institutionnelles concernant la programmation multi donateur et plurinationale ;
 - ◆ Compréhension approfondie de la situation des PMA eu égard à l'aide pour le commerce et à la mise en œuvre des programmes dans les secteurs cruciaux, comme l'agriculture, le tourisme, etc. ;
 - ◆ Connaissance approfondie des mécanismes inter organisation sur le terrain ;
 - ◆ Expérience en matière d'approches participatives pour la collecte de données, notamment les consultations, entretiens approfondis et discussions en groupes de réflexion réunissant un large éventail d'organisations et de participants ;
 - ◆ Expérience avérée des techniques d'analyse de haut niveau des données et informations ; et
 - ◆ Une excellente compétence en rédaction et en communication en anglais ainsi qu'une connaissance pratique du français pour les visites sur le terrain et les entretiens sont essentielles ; le portugais est un avantage.

B. Chef d'équipe

32. Conformément au présent mandat et au rapport de lancement (qui sera élaboré par le soumissionnaire sélectionné), le chef d'équipe sera responsable de la conduite

d'ensemble de l'évaluation, et sera notamment chargé de représenter l'équipe d'évaluation lors des réunions et de présenter dans les meilleurs délais tous les résultats attendus de l'évaluation. Il/elle devra posséder les compétences suivantes :

- ◆ Compétences vérifiables (au moins 15 ans) dans la gestion d'équipes d'évaluation pour livrer des produits d'évaluation de qualité dans des délais serrés ;
- ◆ De solides compétences pour l'application de techniques qualitatives et quantitatives dans l'évaluation des programmes mondiaux.
- ◆ Une expérience des évaluations dans le contexte de l'aide pour le commerce, et une familiarité avec les questions soulevées par les programmes d'aide pour le commerce ;
- ◆ Une large expérience du travail avec et dans les PMA, qu'il s'agisse du suivi et de l'évaluation ou de la gestion/mise en œuvre des programmes ;
- ◆ Connaissance des questions institutionnelles liées à la programmation du développement (y compris le financement et l'administration et le rôle des donateurs, des organismes de l'ONU et des partenariats) ;
- ◆ Expérience du travail avec les initiatives multi donateurs / partenaires / bénéficiaires, y compris la compréhension des dimensions politiques et diplomatiques, et de la gestion d'un processus d'évaluation complexe dans ce contexte ;
- ◆ Maîtrise de l'anglais ou du français et bonne connaissance de l'autre langue ;
- ◆ Compétences en direction et gestion d'équipe et en relations/interpersonnelles ; et
- ◆ Diplôme d'études supérieures en commerce, développement, suivi et évaluation ou des domaines connexes.

C. Membre(s) de l'équipe

33. La composition de l'équipe doit refléter fidèlement les mandants du CIR ; de ce fait, les qualifications attendues du/des membre(s) de l'équipe sont les suivantes :

- ◆ Connaissance des questions de commerce et de développement relatives aux PMA, y compris différents programmes de soutien aux programmes de commerce et de développement au niveau mondial, régional et national ;
- ◆ Solides compétences en matière de collecte de données, axées sur les questions commerciales ;
- ◆ Compétence avérée dans la réalisation d'évaluations de programmes d'aide pour le commerce et/ou programmes de développement dans les secteurs tels que l'agriculture et le tourisme dans les PMA ;
- ◆ Expérience considérable et avérée de travail avec et dans les PMA dans la gestion et la mise en œuvre des programmes ;
- ◆ Des compétences linguistiques en anglais et en français sont essentielles ; le portugais est un avantage ;
- ◆ Travail d'équipe et communications interpersonnelles et forte motivation à l'égard de l'évaluation ; et
- ◆ Diplôme d'études supérieures en commerce, développement, suivi et évaluation ou des domaines connexes.

IX. PRÉSENTATION DE LA PROPOSITION – PROCESSUS DE SÉLECTION

34. Merci de vous référer à la lettre d'invitation pour en savoir plus sur la procédure administrative – la présentation des propositions.
35. Les propositions techniques devront contenir les éléments suivants :
 - a) Présentation (qui doit démontrer une parfaite connaissance du CIR et des attentes générales de l'évaluation) ;
 - b) Interprétation et compréhension des exigences détaillées de l'évaluation (démontrant une compréhension claire du mandat) ;
 - c) L'approche et la méthodologie proposées pour l'évaluation, mettant en avant tous les objectifs identifiés, notamment l'objectif "intangibles" consistant à promouvoir la responsabilité, tirer les enseignements, partager les commentaires et les connaissances parmi les parties prenantes du CIR (en sachant que les détails seront traités durant la phase de lancement pour documenter le rapport de lancement) ;
 - d) Le plan de travail proposé pour l'évaluation (dates de début et de fin ; dates proposées pour les réunions importantes, les processus et les résultats attendus ; répartition des jours par tâche et par consultant) ;
 - e) Profil détaillé du prestataire de services, en soulignant l'expertise et l'expérience pertinentes pour l'évaluation du CIR (énoncé des capacités) ;
 - f) Détails de l'équipe proposée pour l'évaluation et répartition des rôles et responsabilités (profils succincts soulignant les qualifications, l'expertise et l'expérience pertinents – les CV complets devront figurer en annexes).
36. Les propositions techniques seront évaluées sur la base des critères énumérés en annexe II de la lettre d'invitation.
37. Les propositions financières suivront la matrice en annexe III de la lettre d'invitation.

X. PROTOCOLE-RAPPORT DE LANCEMENT

38. Une fois les consultants sélectionnés, une séance d'information sera organisée et ils seront invités à fournir un rapport de lancement **dans les quatre semaines** après la signature du protocole (voir l'annexe 3, modèle de protocole)
39. Le protocole énonce les conditions dans lesquelles le rapport de lancement sera préparé et présenté.
40. Le nombre final de pays qui seront sélectionnés pour l'évaluation sera fixé lors de la phase de lancement.
41. Le rapport de lancement comprendra des informations sur les objectifs précis de l'évaluation, la portée, les principales parties prenantes et la méthodologie. Le rapport de lancement sera ensuite évalué par le SE/GFAS et présenté à l'approbation du Conseil du CIR. Une fois qu'un accord conclu concernant le rapport de lancement, le contrat final sera signé et l'équipe d'évaluation sera invitée à commencer la mise en œuvre.

XI. ÉCHÉANCIER DES RÈGLEMENTS

Jalons	Paiements (hors TVA)
À la signature du contrat – acception du rapport de lancement	15%
À l'approbation du bilan de progrès de l'évaluation	35%
Projet final du rapport	35%
À l'approbation du rapport final	15%

XII. CONFLIT D'INTÉRÊTS

42. Les consultants effectuant l'évaluation seront indépendants et respecteront les normes d'éthique en matière de conflit d'intérêts, de confidentialité et de transparence. Il est demandé aux consultants ayant travaillé avec le Programme du CIR de s'abstenir de présenter une proposition, qu'ils soient intervenus en matière de suivi et d'évaluation, d'élaboration des projets ou d'autres activités stratégiques. Tout conflit d'intérêts (réel ou apparent) devrait être divulgué dans les documents de la présentation.

XIII. ANNEXES AU MANDAT
A. Annexe 1

Liste de documents de l'évaluation	
1	Offre de l'UNOPS
2	Rapports de situation annuels du SE et du GFAS au Conseil du CIR
3	Rapports d'évaluation des capacités du GFAS (présentés au Conseil du CIR)
4	Échantillons des rapports de mission du GFAS (phase de facilitation du démarrage, supervision)
5	Rapports financiers du GFAS du CIR, engagements de contributions
6	Échantillon des rapports reçus des PMA (rapports financiers, descriptifs, d'audit)
7	Modèle d'accord juridique avec les PMA, et accord et annexes types
8	Accords de partenariat avec les organismes du CIR
9	Modèle d'accord de contribution et dispositions standard avec les donateurs du CIR
10	Recueil du CIR et nouvelles politiques du CIR (c'est-à-dire suivi et évaluation, prorogation de la catégorie 1, études de faisabilité)
12	Procès-verbaux des réunions du Conseil du CIR
13	Procès-verbaux des réunions du Comité directeur du CIR
14	Mémoires des recommandations du SE
16	Autres rapports d'évaluation (c'est-à-dire, Norad, Évaluation 2003, rapports du CI du PNUD – d'ensemble et portant sur les pays)
17	Documents des projets du CIR approuvés (pré-EDIC, catégorie 1, catégorie 2, EDIC et mise à jour de l'EDIC)
18	Documents concernant l'EDIC/la mise à jour de l'EDIC
19	Comptes rendus des ateliers du CIR
20	Rapports de mission du SE /comptes rendus de retour de mission
21	Documents de communication du SE (communiqués de presse du CIR, communiqués de presse et articles externes, brochures, profils des pays, communiqués du SE et présentations du SE, etc.)
22	Déclarations officielles des PMA/donateurs concernant le CIR à l'occasion de réunions internationales (c'est-à-dire, réunions des PMA, réunions ministérielles, etc.)
23	Actuels cadres logiques de catégorie 1 et des projets de catégorie 2 des pays
24	Plan d'action stratégique du CIR
25	Rapport du président du Conseil du CIR au Comité directeur du CIR
26	Cas d'aide pour le commerce par le CIR, évaluations des ateliers régionaux du CIR, références au CIR dans le Programme d'action d'Istanbul et la déclaration et les décisions ministérielles de la CM8
27	Séances d'information du CIR pour le Comité du commerce et du développement, du sous-comité sur les PMA, rapports annuels de l'OMC, des donateurs et des organismes, et mémos des réunions bilatérales des PMA (2010-2012)
28	Film du CIR ("Le commerce à l'œuvre" – versions courte et longue) et récits d'expériences en matière de commerce
29	Notes conceptuelles du CIR, programmes, communiqués et déclarations des événements de haut niveau du CIR, y compris PMA IV ONU, évaluation globale de l'aide pour le commerce, CM8, CNUCED XIII (ainsi que la galerie d'images et informations sur l'exposition sur le commerce dans les PMA)
30	Supports des "Récits d'expériences en matière de commerce" du CIR en cours de préparation : huit chapitres sous forme de livres et de films – y compris les entretiens audiovisuels avec les principales parties prenantes (des versions préliminaires

	suiront dans les prochains mois)
31	Projet de stratégie de communications du CIR ; aperçu de la formation du CIR en matière de communications et supports pédagogiques, y compris les échantillons de réponses aux stratégies de communication des pays du CIR
32	Échantillon des stratégies de communication du CIR ; échantillon des publications des pays du CIR (lettres d'information, magazines, brochures, sites Internet sur le commerce) ; échantillon des réponses aux enquêtes sur les communications du CIR
33	Profils des pays du CIR, communiqués de presse mondiaux et nationaux CIR (notamment les échantillons de la couverture médiatique nationale du CIR – imprimés et audiovisuel), articles, brochures et prospectus du CIR
34	Rapports de consultants
35	Rapports de suivi et d'évaluation en petits groupes
36	Site Internet du CIR (comprenant un aperçu et des liens utiles vers les principaux documents)
37	Documents de renforcement des capacités
38	Documents liés aux activités de partenariat
39	Rapport de l'équipe spéciale
40	Rapport de situation de la deuxième année d'activité du CIR
41	Rapport de mi-parcours du CIR
42	Suites données au rapport de mi-parcours et aux journées de retraite du Conseil du CIR

B. Annexe 2

Cadre logique du Cadre intégré renforcé au niveau du programme
<http://www.enhancedif.org/en/document/new-compendium-eif-documents>

C. Annexe 3

Échantillon de protocole pour le rapport de lancement

Annexe 2 – Aperçu de la méthodologie d'évaluation

Les Termes de référence (Annexe 1) et le Rapport initial approuvé ont guidé l'évaluation. Le Rapport initial décrit en détail l'approche à volets multiples qui a été adoptée pour l'évaluation. La société de consultants a utilisé une méthodologie rigoureuse et éprouvée, qui avait bien fonctionné aux fins d'évaluation mondiales complexes qu'elle avait effectuées précédemment. La méthodologie impliquait l'adoption d'une approche de méthodes mixtes, combinant des techniques et des sources qualitatives et quantitatives, et la vérification par recoupement et la triangulation des constatations à partir de sources multiples. Selon les TdR, l'évaluation devait s'appuyer sur l'analyse de l'évaluation à mi-parcours (EMP) de 2012 et de l'examen, terminé récemment, des procédures et des outils opérationnels du gestionnaire du Fonds fiduciaire (GFF), et non la répéter. Dans la mesure du possible, c'est ce que nous avons fait. Les principales étapes de l'évaluation sont décrites ci-dessous. Afin d'obtenir la méthodologie complète, veuillez consulter le Rapport initial.⁶³

La gestion de l'évaluation a suivi les lignes directrices d'assurance de la qualité strictes énoncées dans le Rapport initial. L'équipe était hautement qualifiée et composée des personnes suivantes : J. Denis Belisle, Guy D. Bird, Rafael del Cid, Mary M. Lynch, Youssef Ouadi, Gunter Rochow, Alan Smith et Ken Sunquist. Les membres de l'équipe avaient une expérience étendue des questions commerciales, et les compétences analytiques, méthodologiques et conceptuelles avancées nécessaires pour un programme multi-pays comme le CIR.

Évaluation de l'évaluabilité

Nous avons effectué une évaluation de l'évaluabilité pour déterminer si une évaluation était justifiée à ce moment-là, et si elle était réalisable et susceptible de fournir des renseignements utiles, autres que ceux présentés dans l'évaluation à mi-parcours. L'objectif était de déterminer la mesure dans laquelle on avait apporté, depuis l'EMP, des changements qui permettraient à la nouvelle évaluation de donner des indications supplémentaires sur la valeur ajoutée et l'impact du CIR. Au cours des deux dernières années, le nombre de projets de catégorie 1 et 2 approuvés à augmenter. Ce bassin élargi permettait d'avoir un aperçu plus complet de l'approche adoptée pour le travail du CIR et des résultats découlant de ce dernier. Des cadres d'évaluation et de surveillance sont maintenant utilisés plus largement au niveau des pays. La conclusion de l'évaluation de l'évaluabilité était que les changements apportés depuis l'EMP justifiaient une nouvelle évaluation, qui pourrait porter sur les progrès réalisés. L'évaluation de l'évaluabilité a contribué à orienter l'élaboration et l'examen des questions d'évaluation, et la méthodologie nécessaire pour répondre à ces questions.

Matrice et questions d'évaluation

Les TdR proposaient des questions d'évaluation comme point de départ. Nous les avons révisées légèrement, afin de définir de façon plus précise l'objet de l'évaluation. À partir de cela, nous avons élaboré une conception de la matrice d'évaluation et l'avons ajoutée au Rapport initial. Elle comprenait des questions d'évaluation détaillées, des sous-questions et

⁶³ Capra International Inc. en partenariat avec le Bureau de promotion du commerce, 14 juin 2014.
« Évaluation du Cadre intégré renforcé : Rapport initial », document soumis au conseil d'administration du CIR et approuvé par ce dernier.

des sources de données. Elle définissait clairement les éléments à examiner et a servi à guider l'évaluation tout au long du processus. Elle indiquait l'endroit où les renseignements quantitatifs et qualitatifs seraient recueillis, pour l'examen des éléments particuliers, comme les questions de cause à effet.

Nous nous sommes servis de la matrice comme base pour la collecte, l'organisation et l'analyse des données obtenues de tous les volets d'enquête. Nous avons utilisé le logiciel NVivo comme plateforme pour classer, trier et organiser les renseignements à mesure que nous les recueillions conformément à la matrice d'évaluation. Ce logiciel a facilité l'examen des relations entre les données, y compris l'identification des tendances. Nous avons fait l'analyse et la synthèse des renseignements selon les questions d'évaluation de la matrice.

Examen des documents

Le SE et le GFF nous a fait parvenir plus de 1 300 documents, afin d'établir le contexte pour l'évaluation. Certains de ces documents appartenaient aux catégories de documents prévues par les TdR, alors que d'autres avaient été demandés expressément par la société de consultants. Nous avons examiné le contenu global des documents et l'avons classé dans des catégories. Nous avons utilisé un certain nombre de filtres pour trier les documents, ce qui a produit une sélection d'environ 200 documents à examiner plus en profondeur. Nous avons élaboré une structure de codage pour permettre l'examen uniforme et complet des documents. La grille de codage était structurée en fonction de la matrice d'évaluation susmentionnée et des renseignements classés par catégories.

Examen du portefeuille et du cadre logique

Nous avons effectué un examen systématique du portefeuille en deux volets. En premier lieu, nous avons élaboré un profil du portefeuille qui fournissait des renseignements sur les tendances du financement, de l'utilisation et de la répartition des projets de catégorie 1 et 2 depuis 2008. En deuxième lieu, nous avons évalué l'intervalle et le délai moyen nécessaires pour passer au travers des divers stades prévus par le programme. L'EMP comprenait une analyse allant jusqu'au 20 août 2012. La présente évaluation a servi à mettre à jour ces renseignements, et à fournir une nouvelle analyse des délais moyens globaux nécessaires depuis 2008 et des tendances des deux dernières années. À partir de ces renseignements, nous avons élaboré un aperçu du portefeuille, lequel est compris dans l'évaluation, ainsi qu'une analyse des taux d'approbation et de mise en œuvre des EDIC et de leurs mises à jour.

De plus, nous avons analysé le cadre logique à niveaux multiples du programme, afin d'examiner les progrès réalisés au niveau de chaque pays et de l'ensemble du programme. À cette fin, nous avons tenu des discussions au niveau du programme et des pays, examiné des rapports et des documents, comme les évaluations à mi-parcours effectuées, et examiné la base de données du CIR sur les résultats obtenus au niveau du programme et des pays. Nous avons fait la synthèse des renseignements recueillis en fonction du cadre de S&E. Nous nous sommes concentrés sur l'examen de la mesure dans laquelle le système de S&E en place fonctionnait bien et permettait de mesurer efficacement les progrès réalisés. Cette analyse a permis d'établir le contexte pour l'analyse des résultats produits et a été validée lors des visites dans les pays et des entretiens.

Entretiens, enquête et visites dans les pays

Nous avons utilisé un certain nombre de techniques pour obtenir les commentaires des parties prenantes clés. Au total, nous avons consulté plus de 450 personnes au cours de l'évaluation, comme indiqué à l'annexe 3. Ces personnes provenaient de divers groupes, dont les suivants : les PMA, les principaux organismes et observateurs et les organismes et observateurs partenaires, les organismes donateurs, le Comité directeur et le conseil d'administration du CIR, le personnel du SE et du GCC, les partenaires au niveau des pays. Nous avons élaboré une méthodologie pour obtenir les commentaires des parties prenantes, qui comprenait les trois approches suivantes : des entretiens particuliers à Genève et par téléphone, une enquête, et 15 visites dans les pays, lesquelles comprenaient des entretiens particuliers et des réunions de groupes de discussion.

Nous avons réalisé des entretiens en personne et par téléphone avec les principaux organismes et les organismes partenaires, les observateurs, les donateurs membres du conseil d'administration et du Comité directeur, les membres du conseil d'administration et du Comité directeur, et le personnel du SE et du GCC. Nous avons élaboré un guide d'entretien pour établir les questions à poser à chaque groupe de personnes interrogées, afin d'obtenir leurs commentaires sur toutes les questions d'évaluation.

Nous avons mené une enquête en ligne dans quatre langues. Au total, nous avons envoyé 213 invitations à participer à l'enquête, et 88 personnes y ont répondu, pour un taux de réponse de 41 %. Nous avons demandé aux répondants de s'identifier en indiquant la catégorie à laquelle ils appartenaient. Voici la liste des réponses des divers groupes.

Catégorie	Nombre de répondants	% du nombre total de répondants
Points focaux	19	22 %
Personnel des UNMO	29	33 %
CDN	1	1 %
Secteur privé	1	1 %
Donateurs	17	19 %
Facilitateurs de donateurs	12	14 %
Conseil d'administration, Comité directeur, Secrétariat exécutif, gestionnaire du Fonds fiduciaire (et leur personnel) ⁶⁴	4	5 %
Autres partenaires, comme les autres institutions multilatérales ne participant pas	3	3 %
Autres	2	2 %
Total	88	

Les visites dans les pays constituaient une méthode pour examiner plus en profondeur le programme du CIR et vérifier les idées et les renseignements obtenus. Ces examens étaient particulièrement importants, compte tenu du large éventail de pays participant au CIR et de leurs conditions variées. Nous avons recueilli des renseignements sur toutes les questions

⁶⁴ Aucune des personnes invitées à participer à l'enquête n'avait été interrogée en personne ou par téléphone.

d'évaluation du point de vue des pays. Afin de maximiser les renseignements recueillis au cours des visites, nous avons tenu compte de plusieurs facteurs dans l'approche d'échantillonnage que nous avons utilisée pour sélectionner 15 pays. Ces facteurs comprenaient les aspects suivants :

- Le stade de mise en œuvre des projets, y compris le nombre de projets de catégorie 2 approuvés, le nombre et le budget des projets de catégorie 2, les principaux organismes de mise en œuvre et les secteurs couverts par les projets de catégorie 2. L'objectif était d'obtenir un échantillon représentatif d'expériences pour ces facteurs, afin d'être en mesure d'examiner divers stades et organismes partenaires. Toutefois, les pays qui n'avaient pas dépassé le stade de l'EDIC ont été sélectionnés pour participer à l'enquête et non pour une visite sur place, étant donné que, par une visite, très peu de renseignements pourraient être obtenus sur les projets.
- La répartition régionale et géographique, afin de garantir que toutes les régions soient représentées proportionnellement dans l'échantillon. La technique d'échantillonnage utilisée a donné lieu à un échantillon dont la représentation géographique est semblable à celle de l'ensemble des pays participant au CIR.
- Nous avons pris en compte la langue, afin d'assurer un mélange et un équilibre dans l'ensemble de l'échantillon. Ce dernier comptait un pays de langue arabe, cinq pays de langue française, quatre pays de langue anglaise, deux pays de langue portugaise et trois pays d'autres langues (le lao, le divehi et le népalais).
- Nous avons ciblé un échantillon représentatif de facteurs de développement, y compris le fait que le pays était une petite île ou qu'il n'avait pas de littoral.
- Nous avons pris en compte les perspectives économiques, afin d'assurer un examen équilibré qui tiennent compte des perspectives économiques actuelles et futures de chaque pays. Nous avons sélectionné un échantillon représentatif d'économies plus faibles et plus fortes.
- Nous avons sélectionné un pays qui a été retiré du traitement accordé aux PMA, afin d'évaluer la période de transition suivant la fin du soutien du CIR.

La méthode d'échantillonnage utilisée a donné lieu à la sélection des pays suivants :

- **Asie** - La RDL, les Maldives, le Népal
- **Moyen-Orient** - Le Yémen
- **Afrique** - Le Burkina Faso, le Burundi, la Gambie, la Guinée-Bissau, le Mali, le Malawi, le Mozambique, le Sénégal et l'Ouganda
- **Amériques** - Haïti
- **Pacifique** - Les Îles Salomon

Ces 15 pays représentent 33 % du nombre total de 45 pays participant au CIR et 41 % des pays qui ont bénéficié du soutien aux ANMO pour les projets de catégorie 1. Les visites dans les pays ont permis de couvrir un large éventail de parties prenantes clés aux CIR, y compris des membres de la structure de gouvernance du CIR, des représentants gouvernementaux,

des membres du secteur privé, des membres de la société civile et des facilitateurs de donateurs.

Analyse systématique, rédaction du rapport et mise au point

Il était important de faire le rapprochement entre les diverses perceptions du CIR recueillies dans les divers volets de collecte de données, afin d'assurer un examen équilibré et la prise en compte des divers points de vue. Nous avons utilisé un certain nombre de techniques afin d'assurer la véracité de l'analyse. À l'aide de la matrice d'évaluation, nous avons identifié les constatations clés et les avons validées en fonction des données recueillies. Nous avons effectué la validation et la triangulation complètes des constatations à l'aide de toutes les sources, y compris les documents, les analyses de portefeuille, les entretiens, l'enquête et les visites dans les pays. Nous avons réuni et triangulé les divers points de vue et perspectives qui s'en dégagent. Aucune de nos conclusions n'est fondée sur l'opinion ou l'expérience d'un seul pays.

Nous avons soumis l'ébauche du rapport d'évaluation à un processus initial d'examen interne par les pairs, auquel tous les membres de l'équipe d'évaluation ont participé, ainsi que des experts en commerce externes qui connaissaient bien les PMA et le régime commercial mondial. Nous avons apporté des révisions au rapport, afin de garantir que les constatations soient claires et fondées sur des données solides, avant la soumission du rapport au conseil d'administration du CIR.

Ensuite, nous avons remis le rapport révisé au conseil d'administration du CIR, par l'intermédiaire du SE, le 1^{er} octobre 2014. Au total, 11 donateurs, quatre des principaux organismes, le groupe des PMA, cinq PMA particuliers, le SE et le GFF ont fourni des commentaires sur l'ébauche du rapport. Ces commentaires ont fait l'objet de discussions lors d'une réunion du conseil d'administration du CIR qui a eu lieu le 30 octobre 2014. Au cours de cette réunion, on a examiné les commentaires reçus. Nous avons apporté des modifications à l'ébauche du rapport pour tenir compte des questions soulevées par les examinateurs. Le présent rapport final comprend ces modifications.

Risques et limites

Au cours de l'élaboration du Rapport initial, nous avons identifié un certain nombre de risques potentiels, et nous avons élaboré des stratégies d'atténuation pour les traiter. Certains des risques se sont révélés sans importance, comme la nécessité d'annuler la visite dans un pays en raison de mesures de sécurité renforcées à l'intérieur du pays (p. ex. le Yémen). D'autres risques ont présenté certaines difficultés.

La principale limite à laquelle l'équipe d'évaluation a dû faire face était le peu de temps dont elle disposait pour effectuer l'examen et dont les UNMO dans les pays visités disposaient pour confirmer les dispositions pour les visites. Le contrat a été signé le 3 juillet 2014 et la première ébauche de l'évaluation devait être produite pour le 1^{er} octobre 2014. Compte tenu de la complexité du programme du CIR et, particulièrement, du nombre et de la portée des visites à effectuer dans les pays, ce délai était court. Il fallait coordonner un voyage à Genève et 15 visites dans les pays entre juillet et septembre. Avant les voyages, il fallait effectuer l'examen des documents et l'analyse préliminaire.

Le moment où le travail devait être réalisé a également compliqué l'évaluation. Il était difficile de réaliser l'enquête en août, étant donné qu'un grand nombre des personnes à interroger étaient en vacances. Nous avons rencontré des problèmes semblables à l'égard des visites dans les pays, étant donné que certaines personnes étaient en congé au moment des missions. Toutefois, la méthodologie conçue a pris en compte ces facteurs et l'équipe a pu l'appliquer de manière efficace.

La grande diversité des expériences dans les pays CIR devaient être prise en compte dans l'analyse. Les conditions particulières des pays et les progrès qu'ils avaient réalisés sous le CIR variaient considérablement. Compte tenu de cette diversité, l'évaluation devait permettre de déterminer la manière dont ces diverses expériences s'intégraient au programme, et ce qu'elles révélaient au sujet du modèle du CIR, des conditions qui influençaient sa mise en œuvre et des façons d'adapter le programme aux besoins locaux. Après les visites, l'équipe a examiné en détail les renseignements recueillis et les autres sources de données, et a identifié des tendances plus générales, qu'elle a intégrées à l'analyse.

Annexe 3 – Liste des personnes consultées

Représentants des donateurs

Donateurs	Nom
Australie	Ming Toh
Australie	Matthew Harding
Australie	Phanthakone Champasith
Canada	Ralph Osterwoldt
Danemark	Christian Bundegaard
Danemark	S. Exc. Bocar Dit Siré Ba
Danemark	Birte Torp Pedersen
Union européenne	Ursula Hoenich
Union européenne	Cline Prud'homme Madsen
Union européenne	Milika Kalyati
Union européenne	Khankeo Moonvong
Union européenne	Maria.L. Troncoso
Union européenne	Alberto Menghini
Union européenne	Nawal Merabet
Union européenne	Marga Peeters
Finlande	S. Exc. Mme Päivi Kairamo (présidente du comité d'orientation du CIR)
Finlande	Katja Karppinen-Njock
Finlande	Antti Piispanen
Finlande	Kent Wilska
France	Elodie Macias
France	Katja Karppinen-Njock
France	Bruno Deprince
Allemagne	Annette Chammas
Allemagne	Michael Troester
Allemagne	Jacqueline Groth
Corée	Yunseon Choi
Pays-Bas	S. Exc. David Quenum
Norvège	Benedicte Fleischer
Norvège	Carlos Maie
Arabie saoudite	Fahad A. Alnowaiser
Espagne	María Villota Vaquero
Suède	S. Exc. M. Joakim Reiter
Suède	Oscar Ekeus
Suède	Olov Atterfors
Suède	Olov Atterfors
Turquie	S. Exc. Ergin Soner
Royaume-Uni	Eva Corral
Royaume-Uni	Keith Thompson
Royaume-Uni	Adaeze Igboemeka
Royaume-Uni	Kebur Azbaha
États-Unis	Elizabeth G. Branson
États-Unis	Mobido Traoré

Organisations participantes, observateurs et autres partenaires multilatéraux

Organisation	Nom
Organisations participantes	
CCI	Arancha Gonzalez
CCI	Dorothy Tembo
CCI	Ashish Shah (membre du conseil du CIR)
PNUD	Luisa Bernal (membre du conseil du CIR)
PNUD	Patrick Tuimalealiifano
PNUD	M. Harbi Omar Chirdon
PNUD	Osmar Ferro
PNUD	Manuel Duarte Felipe
PNUD	Abdou Salam Thiam
PNUD	Younoussa Traore
PNUD	Hervé Kouraogo
PNUD	Bushra Al-Shirae
PNUD	Caroline Lensing-Hebben
PNUD	Walid Ahmed Abdu Ali
PNUD	Wilson Kwamya
PNUD	Cinzia Tecce
CNUCED	Stefano Inama
CNUCED	Taffere Tesfachew (membre du conseil du CIR)
Banque mondiale	Marcus Bartley Johns
Banque mondiale	Carmen Pereira
Banque mondiale	Mombert Hoppe
Banque mondiale	Priscilla F. Kandoole
Banque mondiale	Richard Record
OMC	Yonov Fred Agah
OMC	Annet Blank (membre du conseil du CIR)
OMC	Michael Roberts
Observateurs	
ONUDI	Bernardo Calzadilla
ONUDI	Jaime Comiche
OMT	Zoritsa Urosevic
Autres partenaires	
Banque africaine de développement	Moono Mupotola

Secrétariat exécutif et gestionnaires des fonds spéciaux

Nom	Poste	Organisation
Bernhard Schlacter	Cadre de direction	GFAS du CIR
Jean-François Delteil	Agent de programme	GFAS du CIR
Mohammed Nasser	Administration et Finances	GFAS du CIR
Sonia Varga	Directrice du portefeuille régional	GFAS du CIR
Bonaventure Boulali Traore	Directeur principal du portefeuille régional	GFAS du CIR
Eric-Olivier Benoliel	Directeur du portefeuille régional	GFAS du CIR
Mani Ratnasabapathy	Directeur du portefeuille régional	GFAS du CIR
Ratnakar Adhikari	Directeur exécutif	Secrétariat exécutif du CIR
James Edwin	Coordinateur – Surveillance et évaluation	Secrétariat exécutif du CIR
Mario Musa	Responsable des communications	Secrétariat exécutif du CIR
Justine Namara	Agente des communications	Secrétariat exécutif du CIR
Christiane Kraus	Coordinatrice principale	Secrétariat exécutif du CIR
Jonathan Werner	Coordinateur	Secrétariat exécutif du CIR
Hang Tran	Coordinateur	Secrétariat exécutif du CIR
Simon Hess	Coordinateur	Secrétariat exécutif du CIR
Mbaye Ndiaye	Coordinateur	Secrétariat exécutif du CIR

Pays les moins avancés

Pays	Nom	Affiliation
À Genève		
Éthiopie	S. Exc. M. Minelik Alemu Getahun	Ambassadeur d'Éthiopie Président du conseil du CIR
Ouganda	S. Exc. Christopher Onyanga Aparr	Représentant permanent de l'Ouganda aux Nations-Unies à Genève
Ouganda	M. Michael Wamai, Premier secrétaire	Premier secrétaire
Au pays		
Afghanistan	Naqib Ahmadzai	Expert national du commerce de l'UNMO
Bangladesh	Amitava Chakraborty	Ministère du Commerce Point focal du CIR
Bénin	Euloge Houngbo	Coordinateur de l'UNMO
Bhoutan	Pema Thinley	Coordinateur de l'UNMO
Bhoutan	Tshewang Choki	UNMO du CIR
Burkina Faso	M. Nazaire Pare	Ministère de l'Industrie, du Commerce et de l'Artisanat Point focal du CIR

Pays	Nom	Affiliation
Burkina Faso	Sériba Ouattara	Coordinateur de l'UNMO
Burkina Faso	Jules Djiguemde	Équipe de l'UNMO du CIR
Burkina Faso	Soulemane Sodre	Équipe de l'UNMO du CIR
Burkina Faso	Gueswindé Paulin Zambelongo	Équipe de l'UNMO du CIR
Burkina Faso	Bernard Zougouri	Ministère de l'Industrie, du Commerce et de l'Artisanat
Burkina Faso	Denise Bouda	Ministère des transports, des postes et de l'économie numérique
Burkina Faso	Lassané Kabore	Ministère de l'Économie et des Finances
Burkina Faso	Marcel Sinka	Ministère du Commerce
Burkina Faso	Dr Siaka Kone	GIZ
Burkina Faso	Jules Some	GIZ
Burkina Faso	Rodolphe Djiguimde	GIZ
Burkina Faso	Moumini Ouedraogo	Ministère de l'Agriculture et de la Sécurité alimentaire
Burkina Faso	Djibril Boundi	Agence pour la promotion des exportations
Burkina Faso	Yaya Ba	Agence pour la promotion des exportations
Burkina Faso	Ismael T. Sawadogo	Maison de la compagnie du Burkina Faso
Burkina Faso	Mamadou Ouattara	Chambre de Commerce et d'Industrie
Burkina Faso	Groupe de discussion	Ministère du Commerce
Burkina Faso	Groupe de discussion	Bénéficiaires du CIR
Burkina Faso	Groupe de discussion	Ministère de l'Agriculture et de la Sécurité alimentaire
Burundi	Jérémie Banigwanizigo	Ministère du Commerce Point focal du CIR
Burundi	Léonard Ntibagirirwa	Coordinateur de l'UNMO
Burundi	François-Xavier Nsabimana	Équipe de l'UNMO du CIR
Burundi	Léopold Bizindavyi	Équipe de l'UNMO du CIR
Burundi	Marie Rose Nizigiyimana	Min. du Commerce, de l'Industrie, des Postes et du Tourisme
Burundi	Ambassadeur Edonias Niyongabo	Ministère des Finances et de la Planification du Développement Économique
Burundi	Christian Nkengurutse	Chambre Fédérale de Commerce et d'Industrie
Burundi	Denise Nijimbere	Office National du Tourisme
Burundi	Alexandre Ndayishimiye	Agence de promotion de l'investissement
Burundi	Anthe Vrijland	TradeMark EA
Burundi	Immaculée Nsengiyumva	Association des Femmes Entrepreneurs du Burundi

Pays	Nom	Affiliation
Burundi	Alice Nibitanga	TradeMark EA
Burundi	Youssouf Koné	Projet « Hub and Spokes » du Secrétariat du Commonwealth
Burundi	Groupe de discussion avec des intervenants	Projet sur le café de niveau 2
Cap-Vert	Filomena Victoria Fialho	Ministère du Tourisme, de l'Industrie et de l'Énergie Présidente du CDN et point focal
Cambodge	Kamrang Tekreh	Ministère du Commerce Point focal du CIR
Cambodge	Chhieng Pich	Équipe de l'UNMO du CIR
République centrafricaine	Sabine Beret	Ministère du Commerce et de l'Industrie Point focal du CIR
République centrafricaine	Edmond Mologodo	Coordinateur de l'UNMO
Tchad	Oumar Abderamane	Ministère du Commerce et de l'Industrie Point focal du CIR
Tchad	Mahamat T. Saleh	Coordinateur de l'UNMO
Comores	Said Ben Ousesni	Ministère du Commerce Point focal du CIR
Comores	Said Abdou Salime	Coordinateur de l'UNMO
Congo, République démocratique du	Charles L. Matomina	Coordinateur de l'UNMO
Gambie	Mumhammadov Lamin Jaiteh	Membre du CDN, Bureau du Président
Gambie	Naffie Barry	Ministère du Commerce, de l'Industrie, de l'Intégration régionale et de l'Emploi Point focal du CIR
Gambie	Bai Ibrahim Jobe	Coordinateur de l'UNMO
Gambie	Modou Touray	Équipe de l'UNMO du CIR
Gambie	Ebrima Sallah	Gambia International Airlines
Gambie	Saloum Malang	Gambia International Airlines
Gambie	Momodou Ceesay	Cashew Alliance of Gambia
Gambie	Abdoulie Khan	Agribusiness Services and Producers Association
Gambie	Njag B. Jawo	National Women Farmers' Association
Gambie	Ebrima Njie	Gambia Groundnut Corporation
Gambie	Grabriel Gomez	Gambia Groundnut Corporation
Gambie	Buba Jawneh	Jawneh & Family Enterprise
Gambie	Abdourahman Sillah	Cashew Gam
Gambie	Benjamin Roberts	Gambian Tourism Board
Gambie	Sheriffo Bojang	Ministère de l'Agriculture
Gambie	Sulayman Gaye	Ministère des Finances et des

Pays	Nom	Affiliation
		Affaires économiques
Gambie	Abdoulie Jammeh	Ministère du Commerce, de l'Industrie, de l'Intégration régionale et de l'Emploi
Gambie	Lamin Dampha	Ministère du Commerce, de l'Industrie, de l'Intégration régionale et de l'Emploi
Gambie	Mana Mariane	National Agriculture Research Institute
Gambie	Ansumana Jarju	National Agriculture Research Institute
Gambie	Alieu Badou Bobb	Association of Small Scale Enterprises in Tourism
Gambie	Zainab Jallow	Food Safety and Quality Authority
Gambie	Amadou Ceesay	Gambia Competition and Consumer Protection Commission
Gambie	Mariana Fataju	Investment and Export Promotion Agency
Guinée	Ansoumane Berete	Coordinateur de l'UNMO
Guinée-Bissau	Jaimentino Có	Ministry of Commerce, Industry and Local Product Valuation Point focal du CIR
Guinée-Bissau	Dr Abbas Djaló	Coordinateur de l'UNMO
Guinée-Bissau	Hadiza Djaló	Équipe de l'UNMO du CIR
Guinée-Bissau	Djibi Keita	Équipe de l'UNMO du CIR
Guinée-Bissau	Udédas Djaló	Équipe de l'UNMO du CIR
Guinée-Bissau	Inacio José Da Silva	Équipe de l'UNMO du CIR
Guinée-Bissau	Issa Jandi	Ministère de l'Économie et des Finances
Guinée-Bissau	Malal Saué	Ministère des Pêches
Guinée-Bissau	Seco Camará	Ministère des Finances
Guinée-Bissau	Joao Cassamá	Ministère de l'Économie
Guinée-Bissau	Seni Camará	Ministère de l'Intérieur
Guinée-Bissau	Celestino Correia	Ministère des Transports et des Communications
Guinée-Bissau	Mauricio Correia de Matos	Ministère des Ressources naturelles
Guinée-Bissau	Luis Antonio Có	Institut de la recherche agricole
Guinée-Bissau	Lassanna Camará	LVIA
Guinée-Bissau	Jaime Bolex Dowes	Association nationale des agriculteurs de Guinée-Bissau
Guinée-Bissau	Nelson Júlio Badinca	Association des Intermédiaires de la GB
Guinée-Bissau	Baió Queba N'Djai	AIFA PALOP (organisme non-gouvernemental)
Guinée-Bissau	Djiba G. Jav	DIUNTEC
Guinée-Bissau	Braima Intchasso	ANIN-GB

Pays	Nom	Affiliation
Guinée-Bissau	Tumani Djatal	ANAG
Guinée-Bissau	Duarte Hansau	AMAE
Guinée-Bissau	José Da Silva	INPALCOLI
Guinée-Bissau	Saliu Bá	Chambre de commerce et d'industrie
Guinée-Bissau	Jan de Barros	Chambre de commerce et d'industrie
Guinée-Bissau	Mamadu Candé	Organisme-cadre des organisations de la société civile
Haïti	Henri Robert Severe	Coordinateur de l'UNMO
Haïti	Ghisler Dugas	Ministère du Commerce et de l'Industrie Point focal du CIR
Haïti	Marc Franck Larose	Ministère du Commerce et de l'Industrie
Haïti	Fritz Chéry	Ministère du Commerce et de l'Industrie
Haïti	Romy Reggianai Théodat	Ministère du Commerce et de l'Industrie
Haïti	Carole Lochard	Ministère du Commerce et de l'Industrie
Haïti	Michèle Paultre	Ministère du Commerce et de l'Industrie
Haïti	Ijoassin Clermont	Ministère du Commerce et de l'Industrie
Haïti	Pascale Théodate	Consultante au ministre du Commerce
Haïti	Pierre Eroid Étienne	Ministère de l'Économie et des Finances
Haïti	Joseph Roberto Morose	Conseil National des Télécommunications
Haïti	Huguens Prévilon	Conseil National des Télécommunications
Haïti	Bernard Craan	Forum économique du secteur privé
Haïti	Hugues Desgranges	Autorité Portuaire Nationale
Haïti	Jean Carel Delpé	Autorité Portuaire Nationale
Haïti	Pascal Pecos Lundy	Ministère de l'Agriculture, des Ressources naturelles et du Développement rural
Haïti	Chenet St. Vil	Bureau de la Coordination et de Suivi des Accords de la CARICOM, de l'OMC et de la ZLEA
Haïti	Jean Hérard Bonnet	Ministère de la Planification et de la Coopération Externe
Haïti	Daniel Jadotte	Chambre de commerce des États-Unis en Haïti

Pays	Nom	Affiliation
Haïti	Raymond Lafontant Jr.	Secteur privé
Haïti	Four Representatives	Ministère du Tourisme
Laos, RDP du	Phouvieng Phongsa	Coordinateur de l'UNMO
Laos, RDP du	Franck Caussin	Ministère de l'Industrie et du Commerce
Laos, RDP du	Sengphanomchone Inthasane	Équipe de l'UNMO du CIR
Laos, RDP du	Viengxay Praphasiri	Équipe de l'UNMO du CIR
Laos, RDP du	Somsanith Ninthavong	Équipe de l'UNMO du CIR
Laos, RDP du	Lattanaphone Vongsouthi	Équipe de l'UNMO du CIR
Laos, RDP du	S. Phetdaoheuang	Ministère de la Planification et de l'Investissement
Laos, RDP du	Sengxay Phousinghoa	Équipe de l'UNMO du CIR
Laos, RDP du	Suriphaphone Meys	Équipe de l'UNMO du CIR
Laos, RDP du	Pakou Va	Ministère de l'Industrie et du Commerce
Laos, RDP du	Vilayvanh Bounleuth	Équipe de l'UNMO du CIR
Laos, RDP du	Amphaphone Thongsawath	Équipe de l'UNMO du CIR
Laos, RDP du	Khemmani Pholsena	Ministère de l'Industrie et du Commerce
Laos, RDP du	Viengphone Virvavong	Ministère de l'Industrie et du Commerce
Laos, RDP du	Thongdam Khounouidom	Ministère de l'Industrie et du Commerce
Laos, RDP du	Mme Viengphone	Ministère de l'Industrie et de l'Artisanat
Laos, RDP du	M. Thongdam	Ministère de l'Industrie et de l'Artisanat
Laos, RDP du	M. Kinon	Ministère de l'Industrie et de l'Artisanat
Laos, RDP du	Mme Nisit	Ministère de la Science et de la Technologie
Lesotho	Bokang Montsi	Coordinateur de l'UNMO
Liberia	Candace Eastman	Ministère du Commerce et de l'Industrie Point focal du CIR
Liberia	Scholastica N. Nimley	Équipe de l'UNMO du CIR
Madagascar	Andrianina Rajaonarisoa	Ministère du Commerce Point focal du CIR
Madagascar	Mose Andr Randrianarimanana	Coordinateur de l'UNMO
Malawi	Christina Chatima	Ministère de l'Industrie et du Commerce Point focal du CIR
Malawi	Joy Hara	Ministère de l'Industrie et du Commerce
Malawi	Bridget Chifundo Kauma	Ministère de l'Industrie et du Commerce
Malawi	Nelson Nsiku	Ministère de l'Industrie et du Commerce

Pays	Nom	Affiliation
		Commerce
Malawi	Alex Namaona	Ministère de l'Agriculture, de l'Irrigation et du Développement des eaux
Malawi	Adwell Zembele	Ministère des Finances, de la Planification économique et du Développement
Malawi	George Kamba	Ministère des Finances, de la Planification économique et du Développement
Malawi	Bertrand Khanyizira	Ministère des Affaires étrangères et de la Coopération internationale
Malawi	Dr Regson Chaweza	Université du Malawi, département d'économie
Malawi	Geoffrey Mkandawire	National Working Group on Trade Policy
Malawi	Maxwell Biwi	Malawi Investment and Trade Centre
Malawi	Dyborn Chibonga	National small farmers association
Malawi	Alexander Chikapula	National small farmers association
Malawi	John McGrath	Imani Developments Limited
Malawi	Nelson Mkandawire	Economics Association of Malawi
Malawi	Dalitso Kubalasa	Malawi Economic Justice Network
Maldives	Yusuf Riza	Ministère du Développement économique Point focal du CIR
Maldives	Saeeda Umar	Coordinatrice de l'UNMO
Maldives	Barret Salato	Ministère du Développement économique
Maldives	Mohamed Saeed	Ministère du Développement économique
Maldives	Ahmed Mohamed	Service des douanes des Maldives
Maldives	Abdul Rasheed Ibrahim	Service des douanes des Maldives
Maldives	Hassan Zareer	Revenu intérieur
Maldives	Ahmed Ifthikhar	Ministère du Développement économique
Maldives	Mohamed Riffath Ali	Centre national des TI
Maldives	Ahmed Haleem	Ministère du Développement économique
Maldives	Ilyas Mohamed	Maldives Ports Ltd.
Maldives	Mariyam Shabeena Ahmed	Autorité des aliments et des produits pharmaceutiques des Maldives
Maldives	Mujthaba Latheef	Maldives Airports Co. Ltd.
Maldives	Muna Rasheed	Ensis Fisheries Pvt. Ltd.

Pays	Nom	Affiliation
Maldives	Nuha Mohamed Riza	Consultante pour le CIR
Maldives	Fathimath Ameerza	Revenu intérieur
Maldives	Aas Abdulla	Revenu intérieur
Maldives	Ahemd Faris Maumoon	Ministre d'état du Développement économique
Maldives	Abdulla Ameen	Ancien ministre d'état du Développement économique
Maldives	Hussain Jaleel	Autorité de l'aviation civile
Maldives	Aiman Ibrahim	Revenu intérieur
Maldives	Riyaz Mansoor	Ministère du Développement économique
Maldives	Asima Ibrahim	Centre national des TI
Maldives	Mme Mariyam Visam	Ministère du Développement économique
Maldives	Muaz Ali	Douanes des Maldives
Maldives	Isham Abdul Azeez	Agence de protection de la santé
Maldives	Ahmed Shifaz	Min des Pêches et de l'Agriculture
Maldives	Hassan Shifau	Min. des Affaires étrangères
Maldives	Aishath Sahma	Consultante du CIR – Commerce équitable
Maldives	Mohamed Faisal	Revenu intérieur
Maldives	Mohamed Siraj Muneer	Revenu intérieur
Maldives	Ismail Nashid	Service des douanes des Maldives
Maldives	Abdulla Rasheed	Autorité de l'aviation civile
Maldives	Fathulla Jameel	Revenu intérieur – Vérification
Maldives	Mohamed Nasru	Développeur de logiciels privé
Maldives	Mohamed Shareef	Centre national des TI
Maldives	Nahiya Mohamed	Ministère du Développement économique
Maldives	Ahmed Niyaz	Douanes des Maldives
Maldives	Alam Rasheed	Centre national des TI
Maldives	Ahmed Nashid	Organisation du commerce d'État
Maldives	Abdulla Naseer	Min des Pêches et de l'Agriculture
Maldives	Ahmed Ali	Revenu intérieur
Maldives	Sharmeela Abdul Gafoor	Revenu intérieur
Maldives	Sulthan Rasheed	Services de fret des aéroports des Maldives
Maldives	Ahmed Zubair Adam	Live Abroad Association
Mali	Mobido Keita	Ministère du Commerce Point focal
Mali	Mohamed Sidibé	Coordinateur de l'UNMO
Mali	Djibril Sidibé	Équipe de l'UNMO du CIR
Mali	Issoufi Halassi Maiga	Équipe de l'UNMO du CIR
Mali	Dr Sikoro Keita	Consultant et participant de l'UNMO du CIR
Mali	Sékouba Diarra	Ministère de l'Économie et des

Pays	Nom	Affiliation
		Finances
Mali	Mamadou A. Dembele	Secrétariat à l'Harmonisation de l'Aide, ministère de l'Économie et des Finances
Mali	Ambassadeur Traoré Safiatou Konaté	Ministère des Affaires étrangères et de la Coopération internationale
Mali	Sadio Koly Keita	Ministère de l'Économie et des Finances
Mali	Moumouni Dembélé et son équipe de haute direction	Directorat général, ministère de l'Économie et des Finances
Mali	8 représentants	Organismes de la chaîne de valeur de la mangue, de la gomme arabique et du beurre de karité
Mozambique	Calado da Silva	Ministère de l'Industrie et du Commerce Point focal du CIR et président du CDN
Mozambique	Kenn Gunn	Conseiller en commerce international
Mozambique	Samuel Zita	Chef d'équipe de l'UNMO
Mozambique	Sabado Matsolo	Gestionnaire de l'UNMO
Mozambique	Igídio Jossias	Ministère de l'Industrie et du Commerce
Mozambique	Agonias Antonio Macia	Ministère de l'Industrie et du Commerce
Mozambique	Amilcar Arone	Ministère de la Planification et du Développement
Mozambique	Ailton Ricardo Caetano Jose	Ministère des Finances
Mozambique	Orzendio Zimba	Secteur privé
Mozambique	Ambrósio Siteo	Ministère des Transports et des Communications
Mozambique	Carlos Immo	Ministère des Transports et des Communications
Mozambique	Ancieto Pedro	Ministère des Transports et des Communications
Mozambique	Emilia Thaibarse	Ministère du Travail
Mozambique	Viriato Tamele	Coalition pour la justice économique
Mozambique	Melza M. David	Centre pour la promotion de l'investissement
Mozambique	Godinho Alves	Centre pour la promotion de l'investissement
Mozambique	Cesarino Benjamin	Institut national des normes et de la qualité
Mozambique	Sónia D.C.P. Faie	Institut national des normes et de la qualité
Mozambique	Félix Malate	Office des secteurs économiques

Pays	Nom	Affiliation
		au développement accéléré
Mozambique	Steffen Grammling	GIZ
Mozambique	Kern Isabella	GIZ
Myanmar	Nyi Nyi Aung	Coordinateur de l'UNMO
Myanmar	Ko Ko Lay	Équipe de l'UNMO du CIR
Népal	Toya Narayan Gyawali	Coordinateur de l'UNMO
Népal	Prachanda Man Shreshtha	Expert commercial – privé
Népal	Mme Yam Kumari Khatiwada	Ministère de l'Industrie
Népal	Narayan Gopal Malego	Ministère du Commerce et de l'Approvisionnement
Népal	Pradeep Jung Pandey	FNCCI – Secteur privé
Népal	Jib Raj Koirala	Ministère des Finances
Népal	Chabindra Prajuli	Ministère du Commerce et de l'Approvisionnement
Népal	Buddhi Prasad Upadhyaya	NECTRADE
Népal	Bigyan Adhikari	SEJON – Secteur privé
Népal	Pradhumna Raj Pandey	Ministère du Développement agricole
Népal	Shamhu Regmi	Ministère de la Loi et de la Justice
Népal	M. Sanjeev Kumar Thakur	Bureau national des normes et de la météorologie
Népal	Phadindra Gautam	Ministère de l'Information et des Communications
Népal	Megh Nath Neupane	CNI – Secteur privé
Népal	Vijaya Dugadh	Association des industries de pashmîna du Népal
Népal	Puspaman Shrestha	Association des industries de pashmîna du Népal
Népal	Dr Posh Raj Pandey	SWATEE – Secteur privé
Népal	Shankar Das Bairagi	Ministère des Affaires étrangères
Népal	Rajesh Kaji Shrestha	Chambre de commerce
Népal	Rajan Khanal	Ministère du Commerce et de l'Approvisionnement
Népal	Mme Laxmi Shahi	Ministère du Commerce et de l'Approvisionnement
Népal	Pankaj Giri	NECTRADE
Népal	Purushottam Ojha	Expert commercial – Privé
Népal	Keshab Prasad Bimali	Ministère de la Culture, du Tourisme et de l'Aviation
Népal	Ram Prasad Dhakal	Ministère de l'Industrie
Népal	Mahesh Bhattarai	Commission nationale de planification
Népal	Ananda Bhandari	Ministère des Finances
Népal	Pushpa Acharya	SEJON – Secteur privé
Népal	M. Vijaya Kumar Mallik	Ministère du Développement agricole
Népal	Jaya Mukunda Khanal	Ministère du Développement

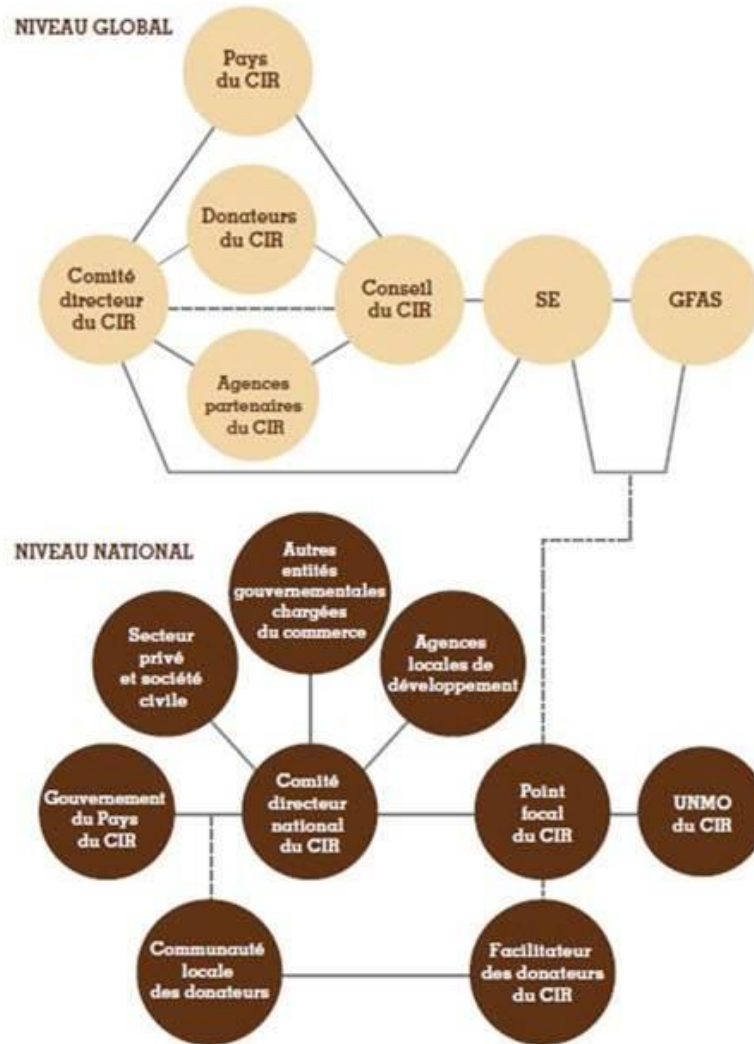
Pays	Nom	Affiliation
		agricole
Népal	Ravi Bhattarai	Ministère du Commerce et de l'Approvisionnement
Népal	Sharadha Chalise	Ministère du Commerce et de l'Approvisionnement
Népal	Saroj Acharya	NECTRADE
Népal	Chandi Prasad Ghimire	Ministère des Finances
Népal	Tulsi Prasad Ghimire	Nepal Rastra Bank
Népal	Jaya Narayan Acharya	Cabinet du Premier ministre et conseil des ministres
Népal	Hemanta Dawadi	Fédération des chambres de commerce et d'industrie du Népal
Népal	Narendra Khadka	Association des producteurs et commerçants de gingembre du Népal
Niger	Hamidou Karidio	Ministère du Commerce Point focal du CIR
Niger	Abdou Adamou	Coordinateur de l'UNMO
Samoa	Aida Faumui Savea	Ministère des Affaires étrangères et du Commerce Point focal du CIR
Samoa	Peseta Noumea Simi	Facilitateur de donateurs du CIR (ministère des Finances)
Samoa	Salote Meredith	Coordinateur de l'UNMO
Sénégal	M. Cheikh Saadbouh Seck	Ministère du Commerce Point focal du CIR
Sénégal	Gilles Abraham Amary Mbaye	Coordinateur de l'UNMO
Sénégal	Cheikh Fall	Équipe de l'UNMO du CIR
Sénégal	Makhtar Lakh	Ministère du Commerce
Sénégal	Laffy Mane	Direction générale des douanes
Sénégal	Birame Sidy Kane	Direction générale des douanes
Sénégal	Ousman Ndiaye	Direction de la Coopération Économique et Financière
Sénégal	Mamadou Syll Kebe	Ministère de l'Industrie et des Mines
Sénégal	El Hadji Malick Mbaye	Ministère du Tourisme et du Transport aérien
Sénégal	Mamadou Daff	Ministère du Tourisme
Sénégal	Ndiassé Ngom	Agence de promotion des exportations
Sénégal	Dr. Mbaye Jean Marie Diouf	Agence de promotion des exportations
Sénégal	Youssoupha Diop	Confédération Nationale des Employeurs du Sénégal
Sénégal	Abdoulaye Ndiaye	Direction de la Protection des Végétaux
Sénégal	Cheikh Ngane	Coopérative Fédérative des

Pays	Nom	Affiliation
		Acteurs de l'Horticulture au Sénégal
Sénégal	Dr Macoumba Diouf	Ministère de l'Agriculture et du Développement rural
Sénégal	Mamour Ousmane Ba	Ministère des Finances
Sénégal	Natiffatou Diop Ndiaye	Chercheur
Sierra Leone	Abdul Kamara	Coordinateur de l'UNMO
Îles Salomon	Georg Tuti	Coordinateur de l'UNMO
Îles Salomon	Shiv Raj Bhatt	Conseiller technique du CIR
Îles Salomon	Primo Ugulu	Tuna Industry Association
Îles Salomon	Cormac Mangan	Ministère du Commerce extérieur
Îles Salomon	Jack Waneoroa	Ministère de la Culture et du Tourisme
Îles Salomon	Jimmy Saelea	Ministère de l'Agriculture et de l'Élevage
Îles Salomon	Douglas Sade	Ministère des Finances et du Trésor
Îles Salomon	Jerry Tegemoana	Président de la Chambre de commerce
Îles Salomon	Joe Sika	Association of Solomon Island Manufacturers
Îles Salomon	Tom Nanau	Ministère de la Santé
Îles Salomon	Cornelius Donga	Ministère du Commerce et de l'Industrie
Îles Salomon	Leliana Daoana Firisua	Association de l'industrie
Îles Salomon	Jack Ooi	Ministère du Commerce extérieur
Îles Salomon	Sivoro Barney	Ministère de la Culture et du Tourisme
Îles Salomon	Noel Roposi	Ministère de l'Agriculture et de l'Élevage
Îles Salomon	Barnabas Bago	Ministère du Développement, de la Planification et de la Coordination de l'aide
Îles Salomon	Leliana Firisua	Conseil des PME
Îles Salomon	Nathan Kama	Ministère des Finances et du Trésor – Douanes
Îles Salomon	Sylvester Diake	Ministère des Pêches
Îles Salomon	Alfred Ramoagalo	Commodity Export Marketing
Îles Salomon	Jerry Maiki Tengemoana	Chambre de Commerce des Îles Salomon
Îles Salomon	Joseph Maahanua	Ministère du Commerce extérieur
Îles Salomon	Niniu Oligao	Ministère de la Culture et du Tourisme
Îles Salomon	Freda Unusi	Solomon Islands Visitors Bureau (niveau 2)
Îles Salomon	Henry Baeoro	Ministère des Finances
Îles Salomon	Jerry Oikwao	Ministère du Développement, de

Pays	Nom	Affiliation
		la Planification et de la Coordination de l'aide
Îles Salomon	Antonio Lee	Tuna Association
Îles Salomon	Selwyn Takana	Ministère des Finances et du Trésor – Économie
Îles Salomon	Derrick Aihari	Ministère du Commerce et de l'Industrie
Îles Salomon	Samson Bisafu.	Université nationale des Îles Salomon
Soudan	Manal MUSAAD	Coordinateur du CIR
Tanzanie	Edward Mathew Sungula	Ministère du Commerce, de l'Industrie et du Marketing Point focal du CIR
Togo	Talime Abé	Ministère du Commerce et de la Promotion du secteur privé Point focal du CIR
Togo	Paul Bassolawoue Koka	Coordinateur de l'UNMO
Tuvalu	Temate Melitiana	Ministère des Affaires étrangères, du Commerce, du Tourisme, de l'Environnement et du Travail Point focal du CIR
Ouganda	S.Exc. M. Julius B. Onen	Ministère du Commerce, de l'Industrie et des Coopératives Point focal du CIR
Ouganda	Elizabeth Tamale	Coordinatrice de l'UNMO Ministère du Commerce, de l'Industrie et des Coopératives
Ouganda	Brenda Kabasinguzi	Équipe de l'UNMO du CIR
Ouganda	Henry G.K Nyakoojo	Ministère du Commerce, de l'Industrie et des Coopératives
Ouganda	Silver Ojakol	Ministère du Commerce, de l'Industrie et des Coopératives
Ouganda	Alex M. Mukuluma	Ministère du Commerce, de l'Industrie et des Coopératives
Ouganda	Dr Mukama P. Charles	Ministère de l'Agriculture
Ouganda	Dr Peter Ngategize	Ministère des Finances, de la Planification et du Développement économique
Ouganda	Othieno Odoi	Autorité nationale de planification
Ouganda	Nakajjo Alex	Secteur privé
Ouganda	Bbombokka David Katamba	Projet DICOSS (CIR)
Ouganda	M. Moses Ogwal	Fondation du secteur privé de l'Ouganda
Vanuatu	Willie Luen	Coordinatrice de l'UNMO
Yémen	Iqbal Bahadir	Ministère de l'Industrie et du Commerce Point focal du CIR
Yémen	Mohammed Humaid	Coordinateur de l'UNMO

Pays	Nom	Affiliation
Yémen	Amin Shamsan Saeed	Équipe de l'UNMO du CIR
Yémen	Sahoul Eliyass	Ministère de l'Industrie et du Commerce
Yémen	Mohamed M. Amer	Ministère de l'Industrie et du Commerce
Yémen	Raied abdulatif al-Qadhi	Ministère de l'Industrie et du Commerce
Yémen	Ali Mohammed Abdulatif	Ministère de l'Industrie et du Commerce (petites industries)
Yémen	Farouq M. Qassim	Ministère de l'Agriculture et de l'Irrigation
Yémen	A. Rauf M. Binbrek	Ministère des Pêches
Yémen	M. Fahed Mabrook Salem	Ministère de l'Agriculture du Shabwa
Yémen	Nanduri Sateesh	Economic Opportunities Fund
Yémen	Amer al-matari	Consommateur
Zambia	Healey Mweemba	Coordinatrice de l'UNMO

Annexe 4 – Structure organisationnelle du CIR



Annexe 5 - Sommaire des projets en cours et terminés par pays

Projets achevés et en cours (USD) 25 août 2014⁶⁵

Type	Pays	Sous-type	Agence d'exécution	Statut et financement			
				En cours	Fermé	En attente	Grand total
Projets terminés							
Projets de catégorie 1	Afghanistan	EDIC	Agence		400 000		400 000
		PRÉ-EDIC	Gouvernement		50 000		50 000
	Bangladesh	PRÉ-EDIC	Gouvernement		50 000		50 000
	Bhoutan	EDIC	Agence		400 000		400 000
		PRÉ-EDIC	Gouvernement		50 000		50 000
	Burundi	EDIC mis à jour	Agence		200 000		200 000
	Cabo Verde	EDIC mis à jour	Gouvernement		200 000		200 000
	Cambodge	EDIC mis à jour	Agence		199 983		199 983
	Tchad	EDIC mis à jour	Agence		367 000		367 000
	Congo, République démocratique du	EDIC	Agence		400 000		400 000
		PRÉ-EDIC	Gouvernement		50 000		50 000
	Gambie	EDIC mis à jour	Agence		197 950		197 950
	Haïti	EDIC	Agence		400 000		400 000
		PRÉ-EDIC	Gouvernement		50 000		50 000
	RPD lao	EDIC mis à jour	Gouvernement		390 483		390 483
	Lesotho	EDIC mis à jour	Autre		160 000		160 000
	Malawi	EDIC mis à jour	Agence		199 500		199 500

⁶⁵ L'information est en date du 25 août 2014 et a été téléchargée à partir de l'enquête d'évaluation CIR. Les tableaux ne comprennent que les projets des PMA, non le financement global et de l'administration.

Type	Pays	Sous-type	Agence d'exécution	Statut et financement			
				En cours	Fermé	En attente	Grand total
	São Tomé et Príncipe	EDIC mis à jour	Agence		200 000		200 000
	Sénégal	EDIC mis à jour	Agence		200 000		200 000
	Sierra Leone	EDIC mis à jour	Agence		200 000		200 000
	Timor-Leste	PRÉ-EDIC	Gouvernement		50 000		50 000
	Togo	EDIC	Agence		400 000		400 000
		PRÉ-EDIC	Gouvernement		50 000		50 000
	Ouganda	EDIC mis à jour	Agence		200 000		200 000
	Zambie	EDIC mis à jour	Agence		399 000		399 000
Total des projets de catégorie 1 terminés					5 463 916		5 463 916
Phase de mise en œuvre							
Projets de catégorie 1	Bangladesh	EDIC	Agence	460 000			460 000
	Bénin	EDIC mis à jour	Agence	200 000			200 000
		Soutien aux ANMO	Gouvernement	899 991			899 991
	Bhoutan	Soutien aux ANMO	Gouvernement	900 000			900 000
	Burkina Faso	EDIC mis à jour	Agence	200 000			200 000
		Soutien aux ANMO	Gouvernement	1 500 000			1 500 000
	Burundi	Soutien aux ANMO	Gouvernement	900 000			900 000
	Cabo Verde	Soutien aux ANMO	Gouvernement	900 000			900 000
	Cambodge	Soutien aux ANMO	Gouvernement	1 293 900			1 293 900
	République centrafricaine	EDIC mis à jour	Agence	276 000			276 000
		Soutien aux ANMO	Gouvernement	900 000			900 000
	Tchad	Soutien aux ANMO	Gouvernement	900 000			900 000

Type	Pays	Sous-type	Agence d'exécution	Statut et financement			
				En cours	Fermé	En attente	Grand total
		Soutien aux ANMO - ITA	Agence	454 410			454 410
	Comores	EDIC mis à jour	Agence	256 791			256 791
		Soutien aux ANMO – Phase 1 et 2	Phase 1 – Agence Phase 2 – Gouvernement	1 500 000			1 500 000
	Congo, République démocratique du	Soutien aux ANMO	Gouvernement	900 000			900 000
		Soutien aux ANMO - ITA	Agence	252 520			252 520
	Djibouti	EDIC mis à jour	Agence	200 000			200 000
		Soutien aux ANMO	Gouvernement	784 590			784 590
		Soutien aux ANMO - ITA	Agence	400 000			400 000
	Éthiopie	Soutien aux ANMO	Gouvernement			900 000	900 000
	Gambie	Soutien aux ANMO	Gouvernement	1 500 000			1 500 000
	Guinée	EDIC mis à jour	Agence	280 350			280 350
		Soutien aux ANMO	Gouvernement	900 000			900 000
	Guinée-Bissau	EDIC mis à jour	Agence			100 000	100 000
		Soutien aux ANMO	Agence	900 000			900 000
	Haïti	Soutien aux ANMO	Gouvernement	900 000			900 000
	RPD lao	Soutien aux ANMO	Gouvernement	1 446 514			1 446 514
	Lesotho	Soutien aux ANMO	Gouvernement	1 474 000			1 474 000
	Libéria	EDIC mis à jour	Agence	200 000			200 000
		Soutien aux ANMO	Gouvernement	1 499 900			1 499 900
	Madagascar	EDIC mis à jour	Agence	240 000			240 000

Type	Pays	Sous-type	Agence d'exécution	Statut et financement			
				En cours	Fermé	En attente	Grand total
		PRÉ-EDIC	Gouvernement	50 000			50 000
	Malawi	Soutien aux ANMO	Gouvernement	899 250			899 250
	Maldives	Soutien aux ANMO	Gouvernement	900 000			900 000
	Mali	EDIC mis à jour	Agence	200 000			200 000
		Soutien aux ANMO	Gouvernement	899 378			899 378
	Mozambique	EDIC mis à jour	Agence	200 000			200 000
		Soutien aux ANMO	Gouvernement	900 000			900 000
		Soutien aux ANMO - ITA	Agence	220 000			220 000
	Myanmar	EDIC	Agence	400 000			400 000
		PRÉ-EDIC	Gouvernement	50 000			50 000
	Népal	EDIC mis à jour	Agence			182 000	182 000
		Soutien aux ANMO	Gouvernement	718 000			718 000
	Niger	EDIC mis à jour	Agence	200 000			200 000
		Soutien aux ANMO	Gouvernement	900 000			900 000
	Rwanda	Soutien aux ANMO	Gouvernement	1 634 400			1 634 400
	Samoa	EDIC mis à jour	À déterminer			200 000	200 000
		Soutien aux ANMO	Gouvernement	900 000			900 000
	Sénégal	Soutien aux ANMO	Gouvernement	900 000			900 000
	Sierra Leone	Soutien aux ANMO	Gouvernement	1 408 859			1 408 859
	Îles Salomon	Soutien aux ANMO	Gouvernement	900 000			900 000
	Sud-Soudan	EDIC	Agence	400 000			400 000
		PRÉ-EDIC	Gouvernement	50 000			50 000

Type	Pays	Sous-type	Agence d'exécution	Statut et financement			
				En cours	Fermé	En attente	Grand total
	Soudan	EDIC mis à jour	Agence	200 000			200 000
	Tanzanie	Soutien aux ANMO	Agence	900 000			900 000
	Togo	Soutien aux ANMO	Gouvernement	900 006			900 006
	Tuvalu	EDIC mis à jour	Agence			200 000	200 000
		Soutien aux ANMO	Agence	900 000			900 000
	Ouganda	Soutien aux ANMO	Gouvernement	1 499 985			1 499 985
	Vanuatu	EDIC mis à jour	À déterminer			200 000	200 000
		Soutien aux ANMO	Gouvernement	900 000			900 000
	Yémen	EDIC mis à jour	Agence	319 494			319 494
		Soutien aux ANMO	Gouvernement	931 000			931 000
	Zambie	Soutien aux ANMO	Gouvernement	899 400			899 400
Total de la phase de mise en œuvre des projets de catégorie 1				43 598 738		1 782 000	45 380 738
Projets de catégorie 2	Bénin	Normes	Gouvernement			2 999 089	2 999 089
	Burkina Faso	Agro-industrie	Gouvernement	5 665 973			5 665 973
		Étude de faisabilité	Agence	199 741			199 741
	Burundi	Étude de faisabilité	Gouvernement	606 274			606 274
		Normes	Agence	2 610 372			2 610 372
	Cambodge	Agro-industrie	Gouvernement & Agences	3 389 346		347 610	3 736 956
		Textile et vêtement	Agence	1 004 347			1 004 347
		Tourisme	Organisation non gouvernementale			950 000	950 000
République centrafricaine	Agro-industrie	Gouvernement			2 999 968	2 999 968	

Type	Pays	Sous-type	Agence d'exécution	Statut et financement			
				En cours	Fermé	En attente	Grand total
	Tchad	Agro-industrie	Gouvernement	2 999 994			2 999 994
		Étude de faisabilité	Agence	189 312			189 312
	Comores	Agro-industrie	Agence			3 527 131	3 527 131
	Gambie	Agro-industrie	Agence	2 355 517			2 355 517
		Facilitation du commerce	Gouvernement	2 494 200			2 494 200
	Guinée	Agro-industrie	Gouvernement	2 998 148			2 998 148
	RPD lao	Normes	Gouvernement	2 520 350			2 520 350
	Lesotho	Agro-industrie	Agence	2 735 685			2 735 685
	Maldives	Facilitation du commerce	Gouvernement	1 557 838			1 557 838
	Mali	Agro-industrie	Gouvernement	4 369 153			4 369 153
	Népal	Agro-industrie	Autre	3 900 000			3 900 000
		Normes	Agence	711 550			711 550
		Textile et vêtement	Agence	1 861 603			1 861 603
	Niger	Agro-industrie	Gouvernement	2 445 100			2 445 100
	Samoa	Facilitation du commerce	Gouvernement	2 944 223			2 944 223
	Sénégal	Agro-industrie	Gouvernement			2 991 358	2 991 358
	Sierra Leone	Tourisme	Gouvernement	2 990 000			2 990 000
	Îles Salomon	Tourisme	Gouvernement	1 544 700			1 544 700
	Ouganda	Facilitation du commerce	Gouvernement	2 998 119			2 998 119
	Yémen	Agro-industrie	Autre	1 807 500			1 807 500
	Zambie	Agro-industrie	Organisation non gouvernementale	2 469 930			2 469 930
Total des projets de catégorie 2				59 368 975		13 815 156	73 184 131
Total de la mise en œuvre				102 967 713		15 597 156	118 564 869

Type	Pays	Sous-type	Agence d'exécution	Statut et financement			
				En cours	Fermé	En attente	Grand total
Total de tous les projets				102 967 713	5 463 916	15 597 156	124 028 785

Annexe 6 – Sommaire des projets en attente par pays

**Projets en attente par pays
 (USD)
 25 août 2014**

Phase	Type	Pays	Sous-type	Finale	En cours	Initiale	Soumis	Total
Formulation	Projets de catégorie 1	Afghanistan	Soutien aux ANMO			900 000		900 000
		Bangladesh	Soutien aux ANMO			900 000		900 000
		Burundi	Soutien aux ANMO Ph-2			600 000		600 000
		Tchad	Soutien aux ANMO Ph-2			600 000		600 000
		Éthiopie	EDIC mis à jour	400 000				400 000
		Kiribati	EDIC mis à jour			200 000		200 000
			Soutien aux ANMO			900 000		900 000
		Madagascar	Soutien aux ANMO			900 000		900 000
		Mali	Soutien aux ANMO Ph-2			600 000		600 000
		Myanmar	Soutien aux ANMO			900 000		900 000
		São Tomé and Príncipe	Soutien aux ANMO		900 000			900 000
		Soudan	Soutien aux ANMO			900 000		900 000
		Timor-Leste	Soutien aux ANMO			900 000		900 000
		Zambie	Soutien aux ANMO Ph-2		600 000			600 000
Total des projets de catégorie 1				400 000	1 500 000	8 300 000		10 200 000
Projets de catégorie 2	Burundi	Tourisme				3 000 000		3 000 000
		Facilitation du commerce				1 171 539		1 171 539
	Tchad	Agro-industrie			2 999 284		2 999 284	

Phase	Type	Pays	Sous-type	Finale	En cours	Initiale	Soumis	Total
		Congo, République démocratique du	Agro-industrie		2 786 680			2 786 680
		Djibouti	Agro-industrie			2 906 300		2 906 300
		Éthiopie	Agro-industrie			5 080 000		5 080 000
		Guinée	Normes		2 999 602			2 999 602
		Guinée-Bissau	Agro-industrie			2 882 258		2 882 258
		Libéria	Étude de faisabilité			200 000		200 000
			Normes		2 994 700			2 994 700
		Malawi	Agro-industrie		3 199 568			3 199 568
		Maldives	Agro-industrie			3 104 000		3 104 000
		Mali	Agro-industrie			1 115 002		1 115 002
		Rwanda	Facilitation du commerce		3 179 000			3 179 000
		Samoa	Agro-industrie			2 000 000		2 000 000
		Sierra Leone	Normes			4 358 458		4 358 458
		Îles Salomon	Agro-industrie			2 000 000		2 000 000
		Ouganda	Agro-industrie			4 292 155		4 292 155
		Vanuatu	Tourisme		3 150 000			3 150 000
			Facilitation du commerce				3 000 000	
		Zambie	Agro-industrie	2 500 000				2 500 000
		Total des projets de catégorie 2		2 500 000	21 308 834	35 109 712		58 918 546
		Total au stade de la formulation		2 900 000	22 808 834	43 409 712		69 118 546
Soumission	Projets de catégorie 2	Togo	Agro-industrie				3 000 000	3 000 000
		Yémen	Agro-industrie				2 362 560	2 362 560
		Total au stade de la présentation					5 362 560	5 362 560
		Total des projets en attente		2 900 000	22 808 834	43 409 712.	5 362 560	74 481 106

Annexe 7 - Sommaire des résultats par rapport aux indicateurs du Cadre logique

Le tableau suivant résume l'information sur les résultats de l'enquête d'évaluation CIR d'août 2014, qui comprend une mise à jour de mai 2014. À la fin de 2013, 30 pays avaient émis des rapports; beaucoup des calculs sont donc basés sur ce nombre. Le tableau ci-dessous constitue un instantané de ce moment en matière de performance.

Résultat 1	Indicateurs	Objectif (fin de l'étape du programme)	Courant Août 2014
Développement suffisant des capacités institutionnelles et administratives dans les pays du CIR afin de formuler et mettre en œuvre des stratégies et des plans d'application liés au commerce.	O1.1. Le projet de « Soutien aux ANMO » de Catégorie 1 est terminé ou en cours de mise en œuvre dans les pays du CIR.	Tous les pays du CIR convenus par le Conseil du CIR disposeront d'un projet de « Soutien aux ANMO » d'ici 2013. Tous les projets de « Soutien aux ANMO » de trois ans approuvés par le Conseil du CIR sont prolongés à cinq années complètes.	37 pays sur 51 ont accédé au soutien aux ANMO (73 %)
	O1.2. Nombre (et pourcentage) de pays actifs du CIR ayant des Matrices d'action d'EDIC validées, complètes et mises à jour (moins de trois ans).	Étape de validation post-EDIC de 100 pour cent des pays du CIR.	8 EDIC approuvées, dont 5 terminées 31 mises à jour approuvées de l'EDIC, dont 12 terminées
	O1.3. Niveau de capacité de l'UNMO d'exercer une fonction de gestion fiduciaire du programme pour le projet de « Soutien aux ANMO » de Catégorie 1.	Plus de 80 % des pays du CIR ayant des projets de « Soutien aux ANMO » de Catégorie 1 en cours de mise en œuvre détiennent au moins un bon niveau de capacité (échelle de cinq points). Les plans de capacité convenus (par le GFAS et le SE) pour ces pays qui ne répondent pas à la norme de satisfaction.	24 des 29 pays (83 %) ⁶⁶
	O1.4. Nombre de pays ayant des stratégies commerciales mises à jour (pas plus que cinq ans).	Tous les pays du CIR ayant des projets de « Soutien aux ANMO » de Catégorie 1 ont une stratégie.	15 des 30 pays (50 %)

⁶⁶ Le nombre total de pays tient compte des pays où des cotes n'ont pas été attribuées, par exemple les Comores, où le PNUD met en œuvre les projets de catégorie 1.

Résultat 1	Indicateurs	Objectif (fin de l'étape du programme)	Courant Août 2014
	O1.5. Nombre de pays du CIR ayant des stratégies commerciales de qualité.	80 % des pays du CIR ayant des projets de « Soutien aux ANMO » de Catégorie 1 ont une stratégie dont le niveau est satisfaisant ou supérieur. Les autres ont convenu d'un plan pour élaborer de telles stratégies.	15 des 30 pays (50 %)
	O1.6. Nombre de pays du CIR ayant des stratégies commerciales de qualité.	50 % des pays du CIR ayant des projets de « Soutien aux ANMO » de Catégorie 1 mettent au moins en œuvre de manière satisfaisante une stratégie commerciale.	14 des 30 pays (47 %)
	O1.7. Nombre de projets financés du CIR qui atteignent les résultats prévus.	80 % des projets de Catégorie 1 et de Catégorie 2 font l'objet d'une évaluation externe satisfaisante ou supérieure.	Il est trop tôt

Résultat 2	Indicateurs	Objectif (fin de l'étape du programme)	Courant Août 2014
Les pays du CIR intègrent le commerce dans leurs stratégies et plans nationaux de développement ⁶⁷	O2.1. Commerce dans les DSRP et/ ou les stratégies nationales de développement	Tous les pays du CIR ayant des projets de « Soutien aux ANMO » de Catégorie 1 ont intégré le commerce de façon satisfaisante (sur une échelle de cinq points).	28 des 36 pays (78 %)
	O2.2. Existence de stratégies de secteur productif pour les secteurs clés tout en intégrant la dimension commerciale.	Tous les pays du CIR ayant des projets de Catégorie 2 ont incorporé le commerce dans 80 % de leurs stratégies de secteurs pertinents.	20 des 22 pays (91 %) ont des stratégies sectorielles
	O2.3. Fonctionnement d'un mécanisme de consultation du secteur public/privé.	Tous les pays du CIR ayant des projets de « Soutien aux ANMO » de Catégorie 1 ont mis en place des mécanismes de consultation du secteur public/privé satisfaisants; dans au moins 50 % des pays, ces	28 des 30 pays (93 %) ont signalé au moins bon

⁶⁷ Ce résultat s'apparente aux pays du CIR qui sont à l'étape de la Matrice d'action de l'EDIC, c.-à-d., qui ont probablement entrepris un projet de « Soutien aux ANMO » de Catégorie 1.

Résultat 2	Indicateurs	Objectif (fin de l'étape du programme)	Courant Août 2014
		mécanismes ont reçu la cote « Très bon » ou « Bon » (échelle de cinq points).	

Résultat 3	Indicateurs	Objectif (fin de l'étape du programme)	Courant - août 2014
Prestation coordonnée des ressources associées au commerce (financement, soutien technique, etc.) par les donateurs et les organismes d'exécution afin de mettre en œuvre les priorités à la suite de l'adoption de la Matrice d'action de l'EDIC ⁶⁸	O3.1. Disponibilité d'un aperçu d'une mise en œuvre ajustable qui intègre toutes les activités gouvernementales et celles soutenues par des donateurs qui sont liées au commerce (s'il y a lieu, qui déterminent les activités traitant spécifiquement du genre et de l'environnement).	Aperçu annuel accessible au public du financement lié au commerce dans 80 % des pays actifs du CIR et de tous les pays du CIR ayant des projets de Catégorie 1.	23 des 30 pays (77 %)
	O3.2. Fréquence des consultations gouvernementales et des donateurs sur des questions liées au commerce.	Tous les pays du CIR ayant des projets de « Soutien aux ANMO » de Catégorie 1 ont mis en place des mécanismes satisfaisants de consultation du gouvernement / des donateurs; au moins 50 % de ces pays ont de bons mécanismes (échelle de cinq points).	24 de 30 pays (80 %) ont des mécanismes 19 des 30 pays ont été jugés bon ou très bons
	O3.3. Les activités de regroupement du CCS des NU reposent sur les priorités de la Matrice d'action de l'EDIC des pays du CIR.	100 % des pays du CIR où le regroupement est actif.	S.O.
	O3.4. Nombre de pays ayant des initiatives	Tous les pays du CIR ayant des projets de « Soutien aux ANMO » de Catégorie 1 ont	23 des 30 pays (77 %)

⁶⁸ Ce résultat s'apparente aux pays du CIR qui sont à l'étape de la Matrice d'action de l'EDIC, c.-à-d., qui ont probablement entrepris un projet de « Soutien aux ANMO » de Catégorie 1.

Résultat 3	Indicateurs	Objectif (fin de l'étape du programme)	Courant - août 2014
	multidonateurs dans le domaine du commerce (telles que les évaluations des besoins; les formulations des stratégies; la programmation; les fonds communs; S et E; etc.).	des initiatives dans le domaine du commerce.	

Résultat 4	Indicateurs	Objectif (fin de l'étape du programme)	Courant Août 2014
Les pays du CIR assurent des ressources en soutien aux initiatives qui traitent les priorités de la Matrice d'action de l'EDIC ⁶⁹ .	O4.1. Nombre de pays du CIR ayant un plan de mise en œuvre intégrant les priorités de la Matrice d'action / de l'EDIC et indiquant les besoins financiers à combler par le biais de l'APD.	Tous les pays du CIR ayant des projets de « Soutien aux ANMO » de Catégorie 1 et des projets de Catégorie 2 ont un programme à moyen terme satisfaisant lié à la Matrice d'action de l'EDIC et au plan national de développement / DRSP (échelle de cinq points).	17 des 30 pays (57 %)
	O4.2. Nombre de pays du CIR où un budget du gouvernement existe pour la mise en œuvre de la stratégie commerciale.	100 %	18 des 30 pays (60 %)
	O4.3. Flux d'ApC vers les pays du CIR.	Les engagements d'ApC pour le programme à moyen terme sont suivis annuellement dans tous les pays du CIR ayant des projets de Catégorie 1 et de Catégorie 2.	Voir tableau distinct à l'annexe 6
	O4.4. Nombre et quantité de projets financés par les donateurs liés à la Matrice d'action de l'EDIC.	Un par année par pays du CIR.	74 projets

⁶⁹ Ce résultat s'apparente aux pays du CIR qui sont à l'étape de la Matrice d'action de l'EDIC, c.-à-d., qui ont probablement entrepris un projet de « Soutien aux ANMO » de Catégorie 1.

Annexe 8 – Total de l'aide pour le commerce par PMA individuel actif dans le CIR

Total de l'aide pour le commerce par PMA individuel actif dans le CIR

(Engagements)

En millions de USD (dollars constants de 2012)

Pays	Moyenne 2002-2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Afghanistan	785	1 258	1 546	1 771	1 537	2 055	1 941	1 837
Bangladesh	807	624	795	1 105	957	1 255	1 872	1 055
Bénin	116	331	88	175	237	248	159	106
Bhoutan	46	17	95	29	79	58	49	40
Burkina Faso	234	173	134	208	601	341	343	321
Burundi	52	92	85	88	132	209	197	135
Cambodge	204	222	179	286	271	486	253	278
Cabo Verde	80	26	68	113	118	66	44	108
République centrafricaine	34	124	52	6	90	17	89	136
Tchad	92	2	68	26	100	15	174	69
Comores	4	9	7	2	31	7	6	26
république démocratique du Congo	515	160	478	284	722	736	780	430
Djibouti	23	1	5	15	27	59	55	61
Éthiopie	540	709	934	669	770	952	456	2 006
Gambie	28	18	11	9	35	74	70	153
Guinée	62	64	132	13	40	11	121	142
Guinée-Bissau	26	24	19	5	15	26	13	2
Haïti	90	93	68	151	329	389	746	369
Laos	164	138	154	115	110	279	255	221
Lesotho	7	29	67	5	23	31	36	3
Libéria	1	22	158	50	294	199	199	384
Madagascar	302	167	228	409	58	37	69	261
Malawi	118	123	185	132	186	281	312	342
Maldives	9	3	32	14	27	17	2	27
Mali	171	149	794	590	643	329	264	68
Mozambique	351	361	514	535	386	673	327	370
Myanmar	13	19	12	24	23	36	56	69
Népal	178	229	223	207	309	451	442	439
Niger	107	83	45	203	129	66	147	337

Pays	Moyenne 2002- 2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Rwanda	79	125	107	169	423	220	307	238
Samoa	17	3	77	20	5	25	30	13
São Tomé et Príncipe	8	9	6	5	23	5	25	3
Sénégal	187	262	127	348	414	836	236	362
Sierra Leone	97	20	104	132	36	172	90	107
Îles Salomon	14	56	5	22	9	48	69	34
Sud-Soudan	128	144
Soudan	25	35	73	588	248	387	608	290
Tanzanie	422	441	568	1 394	821	1 472	595	685
Timor-Leste	36	28	37	48	34	97	54	120
Togo	6	3	5	94	61	157	77	41
Tuvalu	5	1	12	7	2	1	17	5
Ouganda	268	199	857	300	1 010	788	445	396
Vanuatu	7	70	33	31	30	20	20	95
Yémen	52	84	75	293	666	320	257	144
Zambie	224	297	191	216	311	177	449	462
Totaux	6 606	5 645	7 907	6 636	9 825	9 346	9 071	8 036
Total des pays en développement	23 543	23 733	26 980	36 950	34 655	40 334	37 228	46 821
% CIR PMA, des pays en développement total	28%	24%	29%	18%	28%	23%	24%	17%

Source : Base de données du Système de notification des pays créanciers de l'OCDE