

Le Cadre intégré renforcé pour l'assistance liée au commerce en faveur
des pays les moins avancés

Examen à mi-parcours du CIR

Rapport final

15 novembre 2012

Établi par:

SAANA CONSULTING



Avertissement

Le présent rapport reflète uniquement les vues de l'Équipe d'évaluation indépendante et pas nécessairement celles des pays et organisations participants.

Le présent rapport a été établi par Bernard Wood (Chef d'équipe), Andrew Lambert, Liz Turner, Nicholas Atampugre, Cissy Kirambaire, Bui Thi Thu Huong et Laura Rovamaa avec la participation de Ilmari Soininen et Lorenzo Newman.

Remerciements

L'Équipe de l'examen à mi-parcours (EMP) a vivement apprécié les contributions apportées par les quelque 370 parties prenantes du CIR qui se sont prêtées aux entretiens et ont accepté de participer à l'enquête dans le monde entier. Comme en témoignent clairement les éléments présentés dans le rapport, ces parties prenantes ont investi de gros efforts et engagé une réflexion constructive pour évaluer et améliorer le CIR. Comme convenu lors de l'approbation du rapport de lancement, toutes les parties qui ont répondu aux questions posées dans le cadre de l'EMP et qui en avaient fait la demande recevront une copie du rapport final. L'Équipe fournira au Secrétariat exécutif du CIR les adresses électroniques de ces participants dont la contribution a été inestimable afin d'honorer cet engagement d'information en retour.

L'Équipe a également apprécié les observations importantes que les membres du Conseil et le Secrétariat du SE ont soumises par écrit et par oral en réponse au projet de rapport de l'EMP présenté le 17 octobre 2012. L'Équipe a établi et présenté une liste de 26 pages reprenant toutes ces observations et les réponses spécifiques qu'elle a données dans chaque cas. Les observations incluaient des demandes tendant à ce que, quand c'était possible, l'Équipe fasse des suggestions, même préliminaires, concernant la mise en œuvre des recommandations stratégiques, et nombre de ces suggestions sont maintenant reprises dans le rapport lui-même. La liste des observations et des réponses et les réactions de la Direction et du Conseil à l'EMP pourraient être utiles à l'examen du présent rapport et à la suite à lui donner.

Les membres de l'Équipe de l'EMP souhaiteraient en particulier exprimer leur reconnaissance pour les contributions techniques et de fond extraordinaires apportées à toutes les étapes clés de ce travail par Ilmari Soininen de l'Unité de soutien technique de Saana Consulting.

Table des matières

Avertissement	i
Remerciements.....	ii
Liste des tableaux/figures	iv
Documents complémentaires.....	iv
Liste des sigles	v
Résumé analytique	vi
1. BUT ET CONTEXTE.....	1
1.1 Introduction	1
1.2 Présentation succincte du Cadre intégré renforcé.....	1
1.3 Rôle et limites du CIR dans l'Aide pour le commerce	2
1.4 Raison d'être et objectifs de l'examen à mi-parcours.....	4
1.5 Structure du rapport	5
2. APPROCHE ET MÉTHODES POUR L'EXAMEN À MI-PARCOURS	5
2.1 Introduction	5
2.2 Portée et approche.....	6
2.3 Principales questions pour l'examen et matrice d'évaluation	8
2.4 Méthodes, assurance qualité et normes appliquées durant l'examen.....	10
2.5 Limites de l'examen.....	11
3. ANALYSE DU PORTEFEUILLE DU CIR.....	12
3.1 Feuille de route du CIR et étapes décisionnelles.....	12
3.2 Portefeuille du CIR: profil et progression	13
3.2.1 Méthode d'analyse.....	14
3.2.2 Analyse du portefeuille du CIR	14
4. SYNTHÈSE: CONCLUSIONS GÉNÉRALES DE L'EXAMEN À MI-PARCOURS	17
4.1 Conclusions et données probantes détaillées	17
4.2 Efficacité du CIR	19
4.3 Efficience	30
4.4 Impact potentiel.....	49
4.5 Pertinence du CIR.....	53
5. CONCLUSIONS ET ENSEIGNEMENTS À RETIRER.....	58
5.1 Préciser les attentes liées au mandat et au partenariat du CIR	59
5.2 Pertinence du CIR.....	60
5.3 Efficacité du CIR	61
5.4 Efficience du CIR	65
5.5 Durabilité des travaux du CIR	66

5.6	Impact potentiel du CIR.....	70
6.	RECOMMANDATIONS.....	70
	ANNEXE 1: MANDAT POUR L'EXAMEN À MI-PARCOURS (EMP) DU CADRE INTÉGRÉ RENFORCÉ.....	78
	ANNEXE 2: PROCESSUS, APPORTS ET MÉTHODES.....	93
	ANNEXE 3: LISTE DES PERSONNES CONSULTÉES.....	97
	ANNEXE 4: LISTE DES DOCUMENTS CONSULTÉS.....	109
	ANNEXE 5: STRUCTURE ORGANISATIONNELLE DU CIR.....	112
	ANNEXE 6: ANALYSE DE LA PROGRESSION DU CYCLE DES PROJETS AU NIVEAU DES PAYS.....	113
	ANNEXE 7: POSITIONNEMENT DES PMA PAR RAPPORT À LA FINALITÉ ET AU BUT DU CIR.....	122
	ANNEXE 8: APERÇU DES INFORMATIONS DISPONIBLES AU REGARD DES INDICATEURS DE RÉSULTATS DU CADRE LOGIQUE.....	125
	ANNEXE 9: RECETTES ET BUDGET DU CIR.....	129
	ANNEXE 10: AIDE POUR LE COMMERCE EN FAVEUR DES PMA.....	131
	ANNEXE 11: GOUVERNANCE, GESTION ET ADMINISTRATION.....	134

Liste des tableaux/figures

Tableau 1:	Questions d'évaluation pour l'examen.....	8
Tableau 2:	Évaluation des facilitateurs des donateurs.....	68
Tableau 9.1:	Fonds d'affectation spéciale du CIR: Contributions et intérêts des placements.....	129
Tableau 9.2:	Fonds d'affectation spéciale du CIR: Budget approuvé par le Conseil et dépenses par projet.....	130
Tableau 10.1:	Aide pour le commerce totale pour chaque PMA (décaissements, millions de dollars EU).....	131
Tableau 10.2:	Politique et réglementation en matière d'Aide pour le commerce pour chaque PMA (décaissements, millions de dollars EU).....	132
Figure 1:	Feuille de route du CIR et étapes décisionnelles.....	13
Figure 2:	Cycle des projets de Catégorie 1 (la moyenne est indiquée en rouge).....	16
Figure 3:	Cycle des projets de Catégorie 2 (la moyenne est indiquée en rouge).....	17
Encadré 1:	Les six catégories pour le commerce.....	4

Documents complémentaires

Disponible à l'adresse www.saana.com/eif-mtr

- Examen à mi-parcours du CIR - Rapport de lancement, 13 juillet 2012
- Examen à mi-parcours du CIR - Bilan de lancement à mi-parcours, 30 août 2012

Liste des sigles

ANMO	Arrangement national de mise en œuvre
ATLC	Assistance technique liée au commerce
CAD	Comité d'aide au développement de l'OCDE
CDN	Comité directeur national
CEC Catégorie 1	Comité d'évaluation des projets de Catégorie 1
CEC Catégorie 2	Comité d'évaluation des projets de Catégorie 2
CI	Cadre intégré
CIR	Cadre intégré renforcé
CNUCED	Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement
DFID	Ministère du développement international du Royaume-Uni
EDIC	Étude diagnostique sur l'intégration du commerce
EMP	Examen à mi-parcours
GFAS	Gestionnaire du Fonds d'affectation spéciale
ITC	Centre du commerce international
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
OMC	Organisation mondiale du commerce
PF	Point focal
PMA	Pays les moins avancés
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
RDC	République démocratique du Congo
RDP lao	République démocratique populaire lao
S&E	Suivi et évaluation
SE	Secrétariat exécutif du CIR
UNMO	Unité nationale de mise en œuvre
UNOPS	Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets
USAID	Agence des États-Unis pour le développement international

Résumé analytique

Finalité: On trouvera ci-après le résumé analytique du projet de rapport final de l'examen à mi-parcours (EMP) indépendant du Cadre intégré renforcé (CIR) pour l'assistance liée au commerce en faveur des pays les moins avancés. Conformément à son mandat et au rapport de lancement approuvé, l'Équipe de l'examen à mi-parcours a appliqué des méthodes et normes d'évaluation rigoureuses pour cet examen, axant ses évaluations sur la pertinence, l'efficacité, l'efficience, la durabilité et l'impact potentiel du CIR à ce stade. La méthodologie, les données utilisées et les limites de l'examen sont indiqués tout au long du rapport. Le présent résumé met l'accent sur les principales conclusions et recommandations.

Du fait que le démarrage des opérations effectives du CIR a dû être reporté et retardé – ce dont tous les partenaires de l'arrangement sont également responsables – octobre 2012 devrait être considéré comme le point médian de la période initiale de cinq ans; en effet, deux ans et demi se sont écoulés depuis la constitution du Conseil du CIR en avril 2010, et le CIR dispose maintenant d'une base opérationnelle de personnel, de politiques et d'accords avec les partenaires, tandis que la conclusion du contrat de gestion financière est imminente.

Nature et attentes du CIR: Le CIR est plus qu'un simple arrangement contractuel ou même qu'un programme d'assistance classique. Il vise à offrir un cadre pour une action internationale concertée visant à accompagner les PMA sur leur chemin respectif – qui est en général long et difficile – pour renforcer leur capacité de s'intégrer dans le système commercial international et de tirer parti du commerce dans l'intérêt de leur développement. Paradoxalement, les principaux points forts potentiels du CIR sont également potentiellement ses principaux points faibles. Le CIR est censé avoir en quelque sorte une fonction de "médiateur désintéressé". Il n'exécute aucun programme concurrent et n'a aucun intérêt direct en tant qu'institution dans sa mission d'accompagnement des PMA mais il se veut le vecteur du soutien politique, institutionnel et intellectuel des grandes institutions internationales travaillant dans le domaine du commerce et du développement ainsi que du soutien financier et de la volonté de collaboration d'une vaste coalition de donateurs bilatéraux. Ces points forts, de même que l'engagement sans réserve des PMA eux-mêmes et leur volonté désormais indubitable de s'approprier le programme, peuvent être de grands atouts. Mais si les autres partenaires ne tiennent pas leurs promesses, le CIR en soi n'a que très peu à offrir.

Préciser les attentes: L'une des conclusions principales qui ressort de cet examen à mi-parcours est que l'instrument limité qu'est le CIR est dans la pratique souvent mal compris, qu'il fait l'objet d'attentes différentes et souvent irréalistes et qu'il ne reçoit pas de tous ses partenaires le soutien concerté et constructif qui est essentiel au mode de fonctionnement qui devrait être le sien.

Souvent, les PMA, les donateurs et certaines organisations considèrent le CIR comme un programme de financement parmi tant d'autres alors qu'il n'est comme son nom l'indique qu'un cadre de coordination et d'intégration. En tant que tel, sa mission est de mobiliser et d'exploiter au mieux les ressources (financières, institutionnelles et politiques – au sens large) autour du programme de chaque pays en matière de commerce. Mais la mission plus complexe du CIR n'a pas été assez solide pour faire face aux attentes normales des PMA, des donateurs et de certaines organisations qui pensent qu'il doit fonctionner et effectuer des décaissements comme un programme d'assistance "normal". Le danger maintenant est

d'essayer d'être à la fois un cadre et un programme, en particulier alors que les projets de Catégorie 2 se multiplient, et c'est pour cette raison que des précisions sont nécessaires.

Les résultats font apparaître des différences importantes (et parfois contradictoires) au niveau des attentes, en particulier parmi certains donateurs, sur le rôle et les responsabilités en matière de gouvernance, ainsi que sur les résultats à atteindre et dans quels délais. Par ailleurs, il est clair que vu la nature de la mission du CIR, son centre de gravité est beaucoup trop à Genève et avec le Conseil et le Secrétariat exécutif et beaucoup trop peu dans les PMA et avec les partenaires et les organisations actives sur le terrain.

Pertinence: L'évaluation globale de l'équipe de l'EMP est que les objectifs fondamentaux et l'approche stratégique du CIR (s'agissant en particulier de ses activités de la Catégorie 1 dans le domaine du renforcement des capacités, qui sont celles qui ont été les plus développées et testées) sont tout à fait pertinents au regard des priorités commerciales et économiques actuelles des PMA. Il est important de noter que toutes les sources principales de données sur cette question – études de cas par pays, autres enquêtes des PMA, des donateurs et du Conseil – indiquent que la grande majorité des répondants sont convenus que "Par rapport à la situation de 2007, l'approche stratégique du CIR est aujourd'hui plus pertinente au regard des priorités commerciales et économiques des PMA et autres pays". De plus, parmi toutes ces mêmes catégories de répondants, plus des trois quarts ont exprimé leur désaccord avec l'affirmation selon laquelle l'approche stratégique du CIR est aujourd'hui un "facteur marginal ou mineur s'agissant de répondre à ces priorités". Un certain nombre de réussites documentées viennent étayer cette conclusion. En même temps, l'approche hautement normalisée et centralisée de la gestion du CIR en limite la pertinence pour les PMA individuels (qui ont aussi plus de mal à s'approprier le programme), en ce qui concerne en particulier les pays dont les capacités d'adaptation de cette approche à leurs systèmes et besoins spécifiques sont limitées.

Efficacité: Dans son évaluation de l'évolution du CIR depuis son lancement formel, l'Équipe de l'EMP conclut que toutes les parties prenantes représentées au Comité directeur et au Conseil sont conjointement responsables des écarts qui existent maintenant entre les résultats attendus à ce stade et ce qui a été réalisé jusqu'ici. Les PMA, qui expriment désormais moins d'attentes, étaient aussi moins responsables que d'autres des retards constatés, en dépit du fait que leurs capacités sont plus limitées que celles des autres partenaires.

Un facteur essentiel s'agissant d'évaluer l'efficacité du CIR à ce stade consiste à déterminer la période sur laquelle peut légitimement porter cette évaluation. En lançant le CIR pour une durée de cinq ans en mai 2007 et en créant un Conseil intérimaire en juillet 2007, les trois grands partenaires fondateurs ont exprimé le fait qu'il était selon eux important et urgent d'agir, et ont contribué à faire naître dans la communauté internationale l'idée que ce programme (pratiquement à lui seul) pourrait d'une façon ou d'une autre produire des résultats notables au cours de cette période. Mais ils n'ont certainement pas délibérément prévu un retard de plus de deux ans avant que le CIR puisse être créé et qu'il soit doté d'un personnel et d'une organisation même minimales, ni trois et quatre ans avant que des arrangements financiers puissent être conclus avec deux organisations participantes, le PNUD et la Banque mondiale respectivement.

Si l'on considère le CIR comme un outil qui doit accompagner les PMA sur le chemin qu'ils ont à parcourir, la direction prise par les 43 PMA où le CIR est actif est la bonne, même si dans une dizaine de pays, voire plus, les progrès sont encore minimes. À l'autre bout du spectre, une minorité importante d'au moins dix pays (dont les points de départ diffèrent) est déjà bien avancée s'agissant de renforcer leurs capacités, de prendre le contrôle du programme et d'utiliser effectivement le CIR et d'autres ressources pour satisfaire leurs besoins. La plupart des pays ont franchi les étapes initiales, certains consolident leur

situation pour engager les étapes suivantes tandis que d'autres ont des problèmes internes et externes (par exemple des changements d'effectifs clés, des retards dans l'EDIC ou ses mises à jour). Compte tenu de l'importance primordiale accordée dans les conclusions à la mise à jour de l'EDIC et de la matrice d'action comme élément déterminant pour faire avancer la réalisation des objectifs prioritaires du CIR - et orienter l'aide apportée par les donateurs et la conception des projets de Catégorie 2, il est très préoccupant de voir que dans seulement un quart des pays bénéficiaires visés la mise à jour de l'EDIC est maintenant terminée, tandis qu'elle est en cours dans un autre quart.

Le rythme auquel les pays avancent est extrêmement variable: certains ont de toute évidence progressé très rapidement, la majorité avance progressivement et parfois par à-coups et une petite minorité est dans l'impasse ou presque. La distance que les PMA en tant que groupe ont encore à parcourir doit se mesurer par rapport aux jalons qui ont été fixés sur le chemin menant à l'accomplissement de l'objectif du programme – une intégration complète du commerce – et à l'obtention de résultats de niveau plus élevé relevant de la finalité du programme.

Efficacité des résultats: Même durant la période limitée au cours de laquelle le CIR a réellement été opérationnel, la conclusion est qu'il a été utilisé par les différents PMA pour apporter des contributions (importantes à mineures selon les pays) visant à renforcer et dans certains cas à déclencher une évolution positive. Ces contributions sont avérées, en particulier par les activités de la Catégorie 1 pour ce qui est des trois premiers des quatre résultats escomptés: renforcer les capacités pour ce qui est des stratégies liées au commerce et des plans de mise en œuvre, intégrer le commerce dans les stratégies et plans nationaux de développement et assurer la fourniture coordonnée de l'assistance liée au commerce conformément aux priorités des pays. Dans plusieurs cas, des résultats manifestes ont aussi été obtenus s'agissant de mobiliser des ressources supplémentaires à l'appui d'initiatives correspondant aux priorités de la matrice des actions de l'EDIC.

L'expérience acquise concernant la Catégorie 2 est encore limitée mais certains éléments donnent à craindre qu'en fait la conception et le processus des projets de Catégorie 2 ne reflètent que dans des cas trop peu nombreux les objectifs stratégiques prévus comptant sur un effet catalyseur de rassemblement et d'entraînement. Selon l'équipe de l'EMP, le passage de la Catégorie 1 où l'accent est surtout mis sur le renforcement des capacités à la Catégorie 2 qui privilégie la mobilisation des ressources dans les PMA est censé s'accompagner d'une volonté d'ouverture et d'extension du processus aux différentes parties du gouvernement, y compris les ministères sectoriels, les organisations, le secteur privé et les donateurs, de manière à susciter des réponses programmatiques stratégiques et techniques adaptées aux priorités commerciales spécifiées par les pays. Ce type de processus s'est matérialisé jusqu'ici dans au moins neuf pays, mais d'autres propositions ou idées de projets de Catégorie 2 apparaissent dans d'autres cas beaucoup plus étroites et axées en partie ou en totalité sur les propres ressources financières limitées du CIR.

Efficacité du CIR: Si l'on se fonde sur la mesure la plus couramment utilisée, quoique approximative et imparfaite, de l'efficacité des programmes d'assistance internationaux – à savoir le coût par rapport aux transferts de fonds opérés – le CIR s'est jusqu'ici révélé moins efficace que la norme théorique au regard des comparateurs possibles.¹ De par sa nature même, le programme donnera probablement toujours l'impression d'être "coûteux" si l'on s'en tient à cette mesure approximative. Le CIR n'est pas encore au stade où un critère plus complet (fondé sur le coût, le temps et l'effort fournis par rapport aux résultats obtenus) peut être systématiquement appliqué, même si le présent examen contient de nombreuses données attestant de résultats.

¹ Même ces mesures, aussi imparfaites soient-elles, sont difficiles à documenter et souvent peu fiables.

En outre, le démarrage d'un programme coûte presque toujours plus que lorsqu'il atteint sa vitesse de croisière. Mais parmi les facteurs qui peuvent être contrôlés, il y a le fait que le Conseil a choisi un système complexe, sophistiqué et coûteux de gouvernance et de gestion du programme, avec un Conseil qui participe activement au travail, la dotation en personnel et l'hébergement assurés par l'OMC et des dispositions distinctes pour le programme et la gestion financière. L'Équipe est d'avis que l'efficacité (et l'efficacités) pourrait maintenant être beaucoup améliorée par une rationalisation des procédures et étapes excessivement contraignantes (exposées en détail dans le présent rapport), une décentralisation du personnel de coordination du SE, une meilleure préparation à la transition vers les projets de Catégorie 2 et une participation plus étroite des organisations partenaires et des donateurs actifs aux travaux du programme.

Durabilité des travaux du CIR: Ce qu'il est important de préserver, ce n'est pas le CIR en tant qu'institution ni même en tant que programme mais plutôt la contribution que le CIR a commencé d'apporter et peut encore apporter pour permettre aux PMA eux-mêmes de cibler les ressources visant à répondre à leurs besoins prioritaires en matière de commerce et de développement et en tirer au mieux parti. D'après l'Équipe, le CIR ne devrait pas et ne peut pas concurrencer certains programmes beaucoup plus importants d'assistance technique liée au commerce et des ressources massives d'"aide pour le commerce" en tant que source de financement. Il doit plutôt renforcer et préserver sa position de "médiateur désintéressé" et les atouts qui sont potentiellement les siens s'agissant de mobiliser et de rassembler ces acteurs plus importants de manière à renforcer en permanence la capacité des PMA à poursuivre le travail. Il est rassurant de constater concrètement que beaucoup, voire la majorité des contributions du CIR au renforcement des capacités subsisteraient sous forme d'avantages durables si le programme disparaissait; on ne peut en dire autant de nombre de ces autres programmes.

En même temps, ces gains sont loin d'être définitivement acquis et l'achèvement effectif du mandat de cinq ans, avec l'introduction des améliorations recommandées, devrait permettre un réel progrès. L'examen a évalué les résultats obtenus au regard des principes fondamentaux du CIR en tant que piliers essentiels de la durabilité. Il a été constaté que le CIR avait bien commencé s'agissant de mettre le commerce au service du développement, de favoriser l'appropriation par les pays et d'apporter un soutien au renforcement des capacités. Les résultats ont été jusqu'ici moins bons pour ce qui est d'inciter les donateurs et les organisations à coordonner leurs réponses et à trouver le juste équilibre entre une gouvernance plus forte et plus réactive et la gestion d'un programme complexe de renforcement des capacités.

Suivi et évaluation: Dans ce domaine, notre conclusion est que la conception du cadre de suivi du CIR est relativement satisfaisante et potentiellement utile. Comme tous ces systèmes, cependant, il devra progressivement prendre forme, en particulier en démontrant sa véritable utilité en tant qu'outil de gestion et non en imposant une sorte de respect artificiel des procédures qui pourrait même être contreproductif.

Renforcement de la gouvernance du CIR: Le partenariat à trois piliers entre les PMA, les organisations participantes et les donateurs est nécessairement complexe, eu égard en particulier aux déséquilibres au niveau de la présence de ces entités respectives dans les pays et au siège de l'OMC à Genève. Ce partenariat complexe, conjugué aux problèmes du CI et à la lenteur du processus qui a abouti à un accord sur les changements à apporter au modèle du CI se sont traduits par des pratiques de gouvernance anormales et inefficaces en matière de microgestion et par l'absence de vision stratégique, même si le Conseil s'acquitte bien de certains de ses autres rôles. Le bon fonctionnement de la relation entre le Conseil et les gestionnaires repose sur la confiance mutuelle – pour le Conseil, confier aux gestionnaires la charge d'exécuter le programme et d'en rendre compte – et pour les

gestionnaires, s'assurer les compétences techniques nécessaires et présenter au Conseil des résultats probants et directs ainsi que les renseignements financiers nécessaires à la supervision stratégique. Aucune de ces conditions n'est aujourd'hui convenablement remplie et il faut remédier à cette situation.

Impact potentiel du CIR: Dans un nombre important de domaines, des données probantes témoignent des contributions probables (et même dans certains cas effectives) du CIR aux impacts directement liés au commerce identifiés pour l'examen. Ces domaines sont les suivants: facilitation des échanges, développement des marchés, accroissement de la productivité, amélioration de la qualité des produits, élimination des contraintes de capacité du côté de l'offre et intégration du commerce. Il est important de constater qu'une grande partie des participants au programme ayant des responsabilités différentes partagent la conviction que cet impact peut être produit et sont déterminés à y arriver. Même les contributions à des impacts de plus haut niveau liés à la croissance économique, la hausse des revenus, la réduction de la pauvreté et au développement durable représentent des résultats qui orientent et motivent ce travail de façon importante.

Recommandations

L'EMP a formulé un petit nombre de recommandations stratégiques pour faire fond sur les succès obtenus par le CIR à ce jour et apporter quelques améliorations importantes et des corrections à mi-parcours là où elles s'imposent. Chaque recommandation repose clairement sur les données probantes, les constatations et les conclusions figurant dans le corps du présent rapport et sur les données connexes. Pour répondre à la demande faite par le Conseil du CIR au moment de la présentation du projet de rapport, l'équipe a ajouté des suggestions concernant la mise en œuvre lorsqu'elle a jugé fondé de le faire.

Le Conseil et, ainsi qu'il conviendra, le Comité directeur du CIR, devraient:

1. Reconnaître que le mandat du CIR a effectivement débuté en avril 2010 avec la constitution du Conseil du CIR et la présence d'une base opérationnelle de personnel, de politiques et d'accords de partenariat ainsi qu'un accord imminent sur le contrat de gestion financière. La durée de cinq ans fixée pour le programme irait donc jusqu'au milieu de 2015. Résister aux pressions en faveur d'une augmentation des décaissements pour privilégier plutôt la tâche plus difficile qui consiste à maximiser les effets multiplicateurs stratégiques. Convenir d'attentes stratégiques réalistes pour la deuxième partie du mandat à la lumière du présent examen et des mesures à prendre en conséquence.
2. Passer à la vitesse supérieure, par un réexamen sérieux de la part de tous les partenaires du CIR – en particulier les donateurs et les organisations, du plus haut niveau jusqu'à la base – pour garantir un engagement renouvelé des partenaires du CIR à l'égard de la pleine exécution de toutes leurs responsabilités au cours de cette deuxième partie cruciale du mandat. Cela sera d'autant plus important que l'accent commence à se déplacer du renforcement des capacités à une plus grande coordination et mobilisation des ressources en faveur du commerce. Ces recommandations nécessiteraient l'introduction de quelques changements mineurs dans la façon dont chacun de ces acteurs intervient, une exigence raisonnable au regard des enjeux pour les PMA et des promesses qui leur ont été faites.
3. Reconnaître que les objectifs fondamentaux et l'approche stratégique du CIR (s'agissant en particulier de ses activités de renforcement des capacités au titre de la Catégorie 1, qui ont été plus développées et testées) sont très pertinents et importants pour les priorités commerciales et économiques actuelles des PMA et sont considérés comme tels par tous les partenaires. Il est certes nécessaire

d'avoir un degré approprié d'harmonisation mais l'essentiel du travail doit être adapté de manière flexible au niveau du pays. En tant qu'outil visant à accompagner les PMA sur leur chemin, le CIR doit adapter son soutien aux besoins individuels des pays à différents stades de leur progression, notamment en consolidant les activités de renforcement des capacités ou en rattrapant le retard là où elles ne sont pas encore bien établies. L'OMC et le Secrétariat exécutif du CIR doivent adopter un mode "développemental" plus souple pour la gestion du CIR, en accordant moins d'importance aux règles et à leur respect. Le CIR ne peut pas être dirigé à partir de Genève suivant un ensemble de règles. Le fait de détailler davantage ces règles n'améliorera pas l'efficacité ni la transparence. Pour remédier aux insuffisances de communication et d'interaction des PMA et du Secrétariat exécutif, il conviendrait d'agir rapidement pour concrétiser le modèle efficace de décentralisation partielle introduit par le GFAS, si possible en réalisant des économies et en exploitant les synergies par un regroupement des services dans les bureaux régionaux. Étant donné la nature des tâches qu'ils ont respectivement à accomplir, les bureaux régionaux du Secrétariat exécutif auraient besoin de plus d'effectifs sur le terrain que le GFAS.

4. Dans un souci d'efficacité et d'efficacités du CIR, prendre un nouveau départ à ce stade crucial en précisant et en ajustant les relations entre le Comité directeur, le Conseil, le Secrétariat exécutif et le Gestionnaire du Fonds d'affectation spéciale, grâce à des mesures propres à renforcer la confiance mutuelle. Il importe de redonner au Conseil une fonction d'orientation stratégique, en le soulageant de ses fonctions précises de réglementation, de contrôle du respect des règles et d'approbation des projets. Le Conseil a mis en place un processus global de gestion et une éthique excessivement centralisés, rigides et inutilement complexes, dans le cadre desquels l'approbation rapide de ce qui est finalement soumis au Conseil est très peu représentative de son véritable rôle. Permettre au Secrétariat d'assumer ses fonctions normales de direction exécutive d'un programme de renforcement des capacités et lui demander d'en rendre compte, par la présentation de rapports plus approfondis à intervalles plus réguliers, y compris en ce qui concerne les orientations stratégiques, les résultats du programme et les rapports financiers au Conseil au niveau d'information de gestion approprié. La raison d'être précise, les fonctions et les contributions potentielles de la couche supplémentaire de gouvernance au Comité directeur ne sont pas immédiatement évidentes et doivent être clarifiées.
5. Consolider les activités de soutien technique et d'assurance de la qualité au stade de la conception et de l'approbation des projets – en particulier à mesure que le programme aborde les activités de la Catégorie 2 – renforcer sensiblement le rôle et la composition des groupes consultatifs techniques dans les pays et au niveau du programme. Établir des listes d'experts reconnus en provenance des organisations participantes, des donateurs et d'autres agences et sources, susceptibles d'être rapidement recrutés au stade de la conception et/ou de l'approbation pour faire partie de ces groupes consultatifs en fonction de la nature du projet considéré. Compter davantage sur ces ressources et élaguer radicalement les procédures multiples et longues actuellement suivies pour l'examen et l'approbation des activités.
6. Assurer une préparation appropriée en vue de projets de Catégorie 2 de qualité élevée et susceptibles de mobiliser des ressources, du type envisagé dans la conception du CIR, introduire et financer ainsi qu'il conviendra une nouvelle phase de "soutien transitoire" dans le programme entre les activités des Catégories 1 et 2 dans les pays pour faire de l'intégration du commerce une réalité et contribuer littéralement à "façonner" des programmes stratégiques ayant une fonction de catalyseur. Cela favoriserait et encouragerait l'ouverture et l'extension de l'engagement à l'égard du processus, en mobilisant différentes parties du

gouvernement, y compris les ministères sectoriels, les organisations, les donateurs, le secteur privé et les acteurs régionaux. Cela pourrait promouvoir et encourager les forums commerciaux et la participation à des groupes consultatifs et des tables rondes, ainsi que les arrangements consultatifs sectoriels ou même ouvrir la voie à de nouvelles approches sectorielles ou autres du secteur privé en matière de commerce, dans le but d'aider à élaborer des réponses stratégiques et techniques sous forme de projets adaptés aux priorités commerciales spécifiées par les pays. Cela permettra aussi de dégager les ressources nécessaires à un soutien en matière de gestion efficace pour les projets de Catégorie 2, domaine dans lequel on ne peut attendre des ANMO qu'elles aient acquis les capacités requises.

7. Reconnaître que le système de suivi et d'évaluation (S&E) du CIR, tout en étant un outil prometteur à long terme, devra prendre forme progressivement, essentiellement en prouvant que c'est un moyen véritablement pratique et utile en tant qu'outil de gestion et non en imposant une sorte de respect artificiel des procédures qui pourrait même être contre-productif.
8. À ce stade crucial de l'examen à mi-parcours et alors que le passage se précise vers des activités transitoires et de Catégorie 2, prendre des initiatives spéciales pour mieux faire comprendre la mission unique et ciblée du CIR afin de gérer les attentes et de dissiper les malentendus. Surtout maintenant qu'on aborde la Catégorie 2, ces messages devraient désormais viser à aider les points focaux, les comités directeurs et les ANMO dans chaque PMA à toucher, sur un mode de partenariat ouvert, d'autres parties des gouvernements, le secteur privé et d'autres parties prenantes nationales, donateurs et organisations qui seront à l'avenir collectivement plus responsables des ressources et du partenariat programmatique. Si le CIR lui-même renforce sa fonction de facilitateur dans les pays qui ont encore besoin d'une aide au titre de la Catégorie 1 et en tire parti pour assumer des fonctions adéquates de facilitateur au cours de cette phase plus large de mobilisation des ressources, il aura bien rempli la mission unique qui est la sienne.

1. BUT ET CONTEXTE

1.1 Introduction

Le présent document constitue le projet de rapport de l'examen à mi-parcours indépendant du Cadre intégré renforcé (CIR) pour l'assistance liée au commerce en faveur des pays les moins avancés. Le mandat de l'Équipe chargée de réaliser cet examen a été confirmé par le Conseil du CIR le 27 juillet 2012 et un contrat a été signé avec l'OMC le 9 août 2012. L'Équipe a réalisé l'examen conformément au mandat d'origine et au rapport de lancement approuvé.

Le présent rapport s'adresse en premier lieu au Conseil et au Comité directeur du CIR, mais présente un intérêt et une utilité pour un éventail plus large de parties prenantes, de décideurs et d'autres parties intéressées par la mission du CIR et le développement du commerce dans les pays les moins avancés (PMA). C'est pourquoi il est conçu pour être lu isolément. En effet, il contient une présentation succincte du CIR et du contexte plus large dans lequel il s'inscrit, sans partir de l'idée que le lecteur connaît déjà la question², ainsi qu'une explication claire du déroulement de l'examen. Par ailleurs, il ne contient pas de termes spécialisés ni d'acronymes.

Un examen s'entend d'une évaluation à mi-parcours d'un ensemble d'activités, qui doit être distinguée de l'évaluation finale.³ En outre, l'approche adoptée ici repose sur des disciplines et des techniques d'évaluation rigoureuses et est conforme, en particulier, aux normes reconnues que sont les Normes de qualité pour l'évaluation du développement.⁴ Comme prévu, le rapport final de l'Équipe chargée de l'examen est clair, simple, fondé sur des faits et dénué de tout jargon pour être aussi utile que possible et ainsi plus largement diffusé et utilisé.

L'examen porte essentiellement sur la période qui a débuté au moment du lancement officiel du CIR en mai 2007. Il tient également compte du fait que le CIR a évolué depuis les précédents programmes mis en place près de dix ans auparavant, que le CIR en tant que tel est devenu opérationnel en octobre 2008 et que la période de cinq ans prévue pour la mise en œuvre du programme actuel doit s'achever en 2013.

1.2 Présentation succincte du Cadre intégré renforcé

Sous le poids de certaines contraintes, les PMA peinent à s'intégrer dans le système commercial international et à tirer profit du commerce pour leur développement.⁵ Le Cadre intégré (CI) a été établi en 1997 en tant qu'initiative internationale – avec le soutien concerté

² Pour réduire la taille du rapport et permettre aux participants d'accéder directement à des renseignements additionnels, certains documents (tel qu'indiqué) sont disponibles sur la page Web de Saana consacrée à l'EMP, à l'adresse suivante: www.saana.com/eif-mtr.

³ Glossaire des principaux termes et concepts du CAD, <http://www.oecd.org/fr/c'est-à-dire/dacglossaryofkeytermsandconcepts.htm>. En termes techniques, l'examen est donc plus "formatif" que "sommatif", même s'il intervient plutôt vers la fin de la période de mise en œuvre du programme actuel du CIR, c'est-à-dire 2013, qu'au milieu de cette période.

⁴ OCDE/CAD, Normes de qualité pour l'évaluation du développement, 2010.

⁵ Ces contraintes incluent les contraintes du côté de l'offre, qui limitent sérieusement la capacité des PMA à exploiter les possibilités commerciales. Ils se heurtent à 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, ils doivent mieux faire connaître ces possibilités, surmonter leurs contraintes du côté de l'offre et créer un environnement favorable qui leur permette de tirer profit du commerce mondial."

des principales institutions multilatérales concernées – pour renforcer la capacité des PMA à formuler, négocier et mettre en œuvre des politiques commerciales qui soutiennent pleinement l'intégration de ces pays dans le système commercial mondial. En 2000, la stratégie du CI a été "repensée" avec pour objectifs d'intégrer le commerce dans les stratégies nationales de développement des PMA et de coordonner la fourniture de l'ATLC.⁶

À l'issue d'une série d'évaluations, une Équipe spéciale a recommandé de renforcer le processus de mise en œuvre du CI en reliant les activités et les résultats au niveau du programme et des projets. Il en est résulté un remaniement du CI en 2007, qui est devenu l'actuel CIR. Le programme du CIR vise à instaurer un partenariat solide et effectif, axé sur les résultats, entre toutes les parties prenantes du CIR. Cela implique une coopération étroite entre les PMA, les 23 donateurs actuels, les six organisations participantes, une organisation ayant le statut d'observateur, le Secrétariat exécutif (SE) du CIR, le Gestionnaire du Fonds d'affectation spéciale (GFAS) et les autres partenaires de développement qui aident les PMA dans leurs efforts propres pour atteindre les 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, c'est-à-dire aussi remédier aux principales contraintes du côté de l'offre.

1.3 Rôle et limites du CIR dans l'Aide pour le commerce

Le CIR fait partie d'un ensemble de programmes et de projets internationaux qui sont aujourd'hui regroupés dans le cadre très large de l'Aide pour le commerce. Il est essentiel pour l'Équipe de souligner quelques aspects fondamentaux de la nature et du rôle du CIR dans ce contexte plus large qui ont été particulièrement importants dans le déroulement de l'examen, ainsi que de dissiper quelques-uns des malentendus qui posent de sérieux problèmes au CIR.

Portée du CIR sur les plans programmatique et financier

La raison d'être et le rôle fondamentaux du CI (dont la mise en œuvre se poursuit au titre du CIR) ont été définis bien avant la forte croissance des flux d'aide internationale que l'on appelle, en particulier depuis 2005, "Aide pour le commerce". Jusqu'à 2010, ces flux représentaient quelque 32,1 milliards de dollars EU par an. Sur le montant total enregistré pour la période 2006-2010, 49,2 milliards de dollars EU ont bénéficié aux pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure, contre 35,1 milliards pour les PMA, qui sont les bénéficiaires cibles du CIR.⁷ Cette aide doit permettre de répondre à un large éventail de besoins liés au commerce, y compris de financer certains grands projets d'infrastructures (routes, ports, etc.) et de soutenir les secteurs productifs (secteur minier, secteur manufacturier, etc.). La comparaison de ces chiffres avec le montant total des fonds versés au CIR à ce jour, soit 165 millions de dollars EU, donne immédiatement une idée de la très faible portée du CIR sur le plan financier.

L'approche précédente du Cadre intégré, suivie depuis l'établissement de ce dernier en 1997, était considérée comme un instrument de facilitation "en amont" pour accroître les

⁶ Évaluation du CIR réalisée par GTZ (2010), page 1.

⁷ Les PMA ayant le plus bénéficié de ce financement important au titre de l'Aide pour le commerce pendant la période considérée sont l'Afghanistan, l'Éthiopie, la Tanzanie, l'Ouganda et le Bangladesh.

flux d'aide plutôt que comme un système d'assistance à part entière. L'objectif était "d'accroître les avantages que les pays les moins avancés tirent de l'assistance technique liée au commerce qui leur est fournie par les six organisations associées à l'élaboration du Cadre, ainsi que par d'autres sources".⁸

Le CI reconnaissait déjà les principes selon lesquels les activités d'assistance technique liées au commerce devaient être organisées en fonction de la demande et les pays devaient s'approprier ces activités. Il avait pour objectif particulier d'intégrer les approches des six organisations multilatérales concernées par l'intermédiaire des Secrétariats de l'OMC, de la CNUCED et de l'ITC, et en collaboration avec les services du FMI, de la Banque mondiale et du PNUD. Il fallait donc que "les activités menées dans ce domaine par toutes les organisations [soient] convenablement coordonnées, programmées et synchronisées". Le CI visait également à "fournir des renseignements complets sur les besoins spécifiques de chacun des pays les moins avancés et sur les activités d'assistance technique liées au commerce des six organisations participantes", ainsi qu'à permettre à chacune de ces dernières d'être plus efficace et plus performante.

Alors que les volumes d'Aide pour le commerce, et même d'assistance technique liée au commerce, ont beaucoup augmenté depuis 2007, le programme renforcé qui a succédé au programme initial a permis au CIR de poursuivre sa mission de facilitation menée en amont avec des ressources très modestes en termes relatifs. Il est évident que cela peut constituer un défi majeur lorsque bon nombre des principales parties prenantes dans les pays concentrent leur attention et leurs efforts sur les programmes et projets opérationnels lancés et les quantités importantes de ressources qui y sont associées.

Le CIR vise spécifiquement à contribuer au renforcement des capacités des PMA à intégrer le commerce dans les stratégies nationales de développement et à aider ces pays à mettre en place les structures nécessaires pour coordonner la fourniture de l'assistance technique liée au commerce. Il entre donc clairement dans la catégorie "aide destinée à la politique et à la réglementation commerciales", l'une des six catégories d'Aide pour le commerce identifiées en 2006 par l'Équipe spéciale de l'OMC chargée de l'Aide pour le commerce et décrites dans l'encadré 1 ci-dessous. Dans cette catégorie spécifique, les ressources du CIR, qui restent malgré tout limitées, sont relativement importantes par rapport aux flux totaux estimés à 711 millions de dollars EU sur la période 2006-2010. Les volumes relatifs des dépenses totales effectuées au titre de l'Aide pour le commerce et des dépenses engagées au titre de la politique et de la réglementation commerciales dans chaque PMA sont indiqués à l'annexe 10.

Évaluation aux fins de l'EMP

Presque tous les pays ayant fait l'objet d'une étude de cas dans le cadre de l'examen comprennent et soutiennent suffisamment bien les rôles stratégiques du CIR. Ceux-ci consistent, par le biais des activités de la Catégorie 1, à contribuer au renforcement des capacités aux fins de l'intégration du commerce et à établir une matrice des actions valable pour orienter l'assistance liée au commerce. Néanmoins, le fait d'être en concurrence avec des projets d'aide beaucoup plus importants et de ne pas susciter suffisamment d'intérêt et d'engagement pose un réel problème, autre que ceux directement liés au programme.

En même temps, alors que le CIR se concentre plus directement, par le biais des activités de la Catégorie 2, sur son troisième objectif principal, à savoir "renforcer la capacité de faire du commerce, c'est-à-dire aussi remédier aux principales contraintes du côté de l'offre", il devient de plus en plus difficile de susciter l'intérêt et de gérer les attentes. Pour ce très petit programme, il s'agit de trouver sa place parmi les autres catégories d'Aide pour le

⁸ http://www.wto.org/french/tratop_f/devel_f/framework.htm.

commerce qui bénéficient d'un financement important. Il ne peut "dégager" des ressources importantes que dans la mesure où les pays parviennent effectivement à utiliser, comme prévu, les très modestes fonds propres du CIR et leur plate-forme stratégique renforcée pour orienter, catalyser et accroître les flux d'Aide pour le commerce et les autres ressources fournies par le gouvernement et le secteur privé. Cette fonction de "levier" n'est pas toujours facile à comprendre, à exercer ou à démontrer. Cela constitue un des plus grands défis que le CIR devra relever à l'avenir et un thème important des principales conclusions et recommandations contenues dans le présent rapport.

Encadré1: Les six catégories pour le commerce

1. **Aide destinée à la politique et à la réglementation commerciales:** inclut la formation des fonctionnaires chargés du commerce, l'analyse des propositions et des positions et de leur impact sur les parties prenantes nationales, l'appui institutionnel et technique pour faciliter la mise en œuvre des accords commerciaux et le respect des règles et des normes;
2. **Aide destinée au développement du commerce:** inclut la promotion des investissements et du commerce, l'appui à différents secteurs commerciaux et au financement du commerce, et l'analyse et le développement des marchés;
3. **Aide destinée à l'infrastructure liée au commerce:** inclut l'infrastructure matérielle permettant de relier les marchés intérieur et étrangers;
4. **Aide destinée au renforcement de la capacité de production:** investissements réalisés dans les branches et secteurs spécifiques pour permettre aux pays de diversifier leur production et leurs exportations;
5. **Aide destinée à l'ajustement lié au commerce:** inclut les mesures d'accompagnement mises en place pour absorber certains des coûts liés aux réductions tarifaires ou à la détérioration des termes de l'échange et ainsi permettre aux pays en développement de tirer parti de la libéralisation du commerce.
6. **Aide destinée aux autres besoins liés au commerce.**

Source: OMC (2006).

1.4 Raison d'être et objectifs de l'examen à mi-parcours

Raison d'être

L'examen à mi-parcours a été prévu dans le programme du CIR, demandé par les donateurs du CIR et approuvé par le Conseil du CIR. Il est considéré comme faisant partie intégrante de la mise en œuvre du programme et comme une phase nécessaire dans le cycle du programme. En conséquence, du fait que sa gestion est axée sur les résultats, le programme doit être examiné à mi-parcours afin d'assurer une planification et une mise en œuvre efficaces et de contribuer à la poursuite de la programmation de l'Aide pour le commerce en faveur des PMA.

*Objectifs*⁹

L'examen à mi-parcours a principalement pour but de confirmer si le programme progresse vers la réalisation des objectifs fixés, de cerner les problèmes et de recommander les

ajustements nécessaires. Il évaluera les progrès accomplis en fonction des résultats du projet (au niveau des pays) et de la manière dont ils permettent d'atteindre l'ensemble des résultats et le but du programme. Il visera également à identifier les défis et les possibilités et à recenser les succès et les enseignements tirés de la mise en œuvre du CIR en vue de la future programmation stratégique.

Les objectifs précis de l'EMP sont indiqués ci-après:

1. évaluer les progrès réalisés au regard de la finalité, du but et des résultats du programme sur la base du cadre logique au niveau du programme;
2. procéder à l'évaluation de la pertinence, de l'efficacité, de l'efficience, de l'impact et de la durabilité du processus du CIR au niveau global (programme), au niveau des pays et à l'intersection de ces deux niveaux, y compris une évaluation complète des systèmes opérationnels et des structures du CIR, ainsi que des processus de gestion des projets et de gestion financières;
 - évaluer les contraintes et les possibilités liées à la mise en œuvre du CIR au niveau des pays et du programme;
 - évaluer l'orientation stratégique du CIR et recommander des ajustements;
 - promouvoir la responsabilité, l'apprentissage, la communication d'informations en retour et le partage de connaissances entre tous les partenaires du CIR comme moyen d'atteindre les objectifs et le but du programme.

1.5 Structure du rapport

Le présent rapport expose d'abord brièvement l'approche et la méthode adoptées pour l'examen. Il est ensuite structuré de manière à proposer systématiquement une évaluation et une explication des progrès accomplis au regard des buts et des objectifs de l'EMP, qui s'inscrivent dans le cadre des objectifs du CIR lui-même. Il traite également du rôle et des limites du CIR dans le contexte plus large de l'assistance technique liée au commerce et de l'Aide pour le commerce. Le chapitre de synthèse (chapitre 4), qui expose en détail les données probantes et les constatations, reflète directement l'ensemble des contributions importantes et approfondies apportées par le grand nombre de répondants interrogés, ainsi que celles provenant d'autres sources. Par souci de transparence et pour permettre de comprendre le lien logique entre les données probantes et constatations et les conclusions et recommandations, ce chapitre est particulièrement détaillé.

2. APPROCHE ET MÉTHODES POUR L'EXAMEN À MI-PARCOURS

2.1 Introduction

L'approche et les méthodes retenues pour l'examen suivent de près les orientations définies dans le rapport de lancement approuvé¹⁰ et le mandat sur lequel il était fondé. La présente section du document donne un aperçu du déroulement de l'examen. Pour mettre en contexte les conclusions de fond, l'annexe 2, "relative aux processus, apports et méthodes", décrit ces éléments plus en détail, et d'autres questions techniques et différentes études constitutives peuvent être approfondies sur demande.

¹⁰ Le rapport de lancement et les autres documents importants sont disponibles à l'adresse www.saana.com/eif-mtr

2.2 Portée et approche

La principale période visée par l'examen débute avec le lancement officiel du CIR en mai 2007 et se termine à la fin d'août 2012. Ont également été pris en compte, s'il y avait lieu, les programmes précédents et les étapes clés du développement du CIR jusqu'à aujourd'hui et la fin prévue en 2013 de la période quinquennale de l'actuelle phase du programme.

Évolution du CIR depuis 2007

Fait important à souligner, l'Équipe chargée de l'examen a constaté que la transformation d'un cadre intégré renforcé en programme opérationnel appuyé par les dispositifs et les systèmes de gouvernance et de gestion nécessaires, qui avait été convenue en 2007, a pris beaucoup de temps. Cela a eu une grande incidence sur l'amorce et le développement du programme à tous les niveaux et, par conséquent, sur les évaluations qui peuvent être effectuées même tardivement à "mi-parcours" par rapport à des attentes initiales dont il n'avait pas été explicitement tenu compte dans cette évolution. Parallèlement, le cours des événements et leurs causes doivent faire partie intégrante de l'examen à mi-parcours lui-même. Les approches suivies pour la réalisation des objectifs spécifiques de l'examen à mi-parcours sont esquissées ci-après et certains de leurs principaux éléments sont précisés à l'annexe 2 relative aux processus, apports et méthodes. La structure des sections renfermant les résultats de l'examen est sensiblement la même que celle de la présente section et transparaît également dans la matrice d'évaluation et les instruments de collecte et d'évaluation des données de l'examen.

Objectif 1 de l'examen: "Évaluer les progrès réalisés au regard de la finalité, du but et des résultats du programme sur la base du cadre logique au niveau du programme"

Bien que le cadre logique au niveau du programme n'ait été adopté qu'en juillet 2011 et que son intégration dans les programmes nationaux ne soit pas terminée, il a été testé, conformément au mandat, à titre de base d'évaluation des progrès réalisés. À partir de sources documentaires et statistiques, l'Équipe chargée de l'examen a réalisé une description et une analyse factuelles du développement du programme à l'échelle du portefeuille d'activités englobant les 43¹¹ pays où il a été mis en œuvre. Elles ont été étayées par une enquête menée auprès des principales parties prenantes dans 34 pays où il était impossible de réaliser une étude de cas.

L'évaluation des progrès réalisés au regard des quatre principaux résultats escomptés du CIR a été approfondie grâce à 12 études de cas par pays menées en septembre et au début d'octobre 2012.¹² Sont également considérés comme des éléments d'information importants pour l'examen les résultats des enquêtes personnalisées mais uniformes qui ont été menées auprès des donateurs ainsi que des organisations partenaires du CIR et autres représentants siégeant au Conseil. À ce niveau, l'examen vise à évaluer les contributions à la finalité globale du programme, soit "appuyer l'intégration des PMA dans le système commercial mondial, afin de contribuer à la réduction de la pauvreté et au développement", ainsi qu'à la réalisation du but consistant à "permettre aux pays visés de s'intégrer pleinement dans le système commercial mondial". Ce faisant, l'examen a tenu compte de

¹¹ L'Angola, l'Érythrée, le Soudan, le Soudan du Sud, la Mauritanie et Madagascar ont été exclus de l'examen du portefeuille d'activités du fait que ces pays ne sont pas actuellement associés à des activités dans le cadre du CIR.

¹² Les pays suivants ont été sélectionnés à l'étape du rapport de lancement au moyen de critères transparents destinés à accroître au maximum la représentativité et à réduire le plus possible le risque de biais: Bangladesh, Cap-Vert, Îles Salomon, Mozambique, Ouganda, RDP lao, Rwanda, Sénégal, Sierra Leone, Tchad, Togo et Zambie.

l'avertissement raisonnable qui figure dans le cadre logique du CIR, selon lequel on ne peut s'attendre à ce que le CIR puisse avoir un impact direct important sur le but et l'objet finals, en particulier à ce stade, ni l'affirmer. Le test visait plutôt à déterminer s'il existait des éléments plausibles attestant de contributions effectives ou potentielles au programme en général et à sa finalité.

Objectif 2 de l'examen: "Procéder à l'évaluation de la pertinence, de l'efficacité, de l'efficience, de l'impact et de la durabilité du processus du CIR au niveau global (programme), au niveau des pays et à l'intersection de ces deux niveaux, y compris une évaluation complète des systèmes opérationnels et des structures du CIR, ainsi que des processus de gestion des projets et de gestion financière"

Le rapport témoigne de la décision d'articuler les principales questions pour l'évaluation dans l'ensemble de l'EMP autour des critères d'évaluation définis, à savoir l'efficacité, l'efficience, la durabilité, l'impact potentiel et la pertinence du CIR. Ces critères et ces questions sont utilisés pour l'ensemble du portefeuille d'activités menées dans tous les PMA participants, seront approfondis dans le cadre des études de cas portant sur des pays cibles, puis seront repris pour obtenir une synthèse au niveau du programme. Comme nous le verrons plus loin, dans les questions pour l'évaluation, et les réponses qui y ont été apportées, cette représentation à plusieurs niveaux a permis:

- d'utiliser et de tester le cadre de performance convenu et les données élaborées (encore limitées) en rapport avec les cadres logiques du CIR à la fois au niveau du projet et au niveau international;
- d'intégrer l'évaluation des systèmes opérationnels et des structures du CIR, ainsi que des processus de gestion des projets et de gestion financière, qui ont une incidence sur les activités aux deux niveaux¹³; et
- de vérifier le respect effectif des principes de fonctionnement du CIR concernant l'utilisation du commerce en tant qu'outil du développement au service des PMA, l'appropriation par les PMA et une approche axée sur des partenariats conforme aux principes énoncés dans la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'Aide au développement.
- De même, l'examen a porté sur la réalisation de deux objectifs du CIR fixés en 2007: "l'accroissement de l'aide au renforcement des capacités des PMA tout au long du processus du CIR"¹⁴ et "le renforcement de la gouvernance du CIR".¹⁵

Réalisation de trois objectifs additionnels: S'agissant des conclusions, l'Équipe chargée de l'examen a résumé les constatations faites eu égard à trois tâches délicates énoncées explicitement dans le mandat:

¹³ Comme il est indiqué dans le rapport de lancement, le présent examen ne prévoyait pas la réalisation d'une analyse spécifique et approfondie de la gestion financière du CIR, mais grâce à l'accès aux rapports d'audit ainsi qu'aux documents sur le programme et les projets, des évaluations globales axées sur les bonnes pratiques de gestion ainsi que des recoupements par échantillonnage visant à faire ressortir les possibilités de communication des renseignements financiers ont été effectués.

¹⁴ Cela devrait se concrétiser par "l'augmentation des ressources financières, le soutien fourni aux UNMO et l'assistance technique, la formation et le transfert de connaissances assurés par les organismes [...] de mise en œuvre lors de l'exécution des projets", Recueil de documents sur le CIR.

¹⁵ Cela devrait se concrétiser par "la prise de décisions collective grâce à un Conseil reconfiguré, à un SE étoffé, à une obligation clairement définie de rendre des comptes et à un suivi et à une évaluation rigoureux", Recueil de documents sur le CIR.

- "évaluer les contraintes et les possibilités liées à la mise en œuvre du CIR au niveau des pays et du programme;
- évaluer l'orientation stratégique du CIR et recommander des ajustements au processus de mise en œuvre du CIR, s'ils sont jugés nécessaires, ainsi que des mesures destinées à accroître la pertinence, l'efficacité, l'efficience, l'impact et la durabilité du; et
- promouvoir la responsabilité, l'apprentissage, la communication d'informations en retour et le partage de connaissances entre tous les partenaires du CIR comme moyen d'atteindre les objectifs et le but du programme". (Mandat, page 4)

L'approche, la méthodologie, les questions d'évaluation et le plan de travail figurent dans le rapport de lancement et montrent comment ces buts, ces objectifs et les trois sous-objectifs finals seraient traités au cours de l'examen, lequel vise également à "identifier les défis et les possibilités et à recenser les succès et les enseignements tirés de la mise en œuvre du CIR en vue de la future programmation stratégique" (voir le Rapport de lancement, pages 4 à 16 pour obtenir des précisions). Ce plan a été suivi avec rigueur, comme en témoignent la structure et le contenu du présent rapport, y compris de l'annexe 2 relative aux processus, apports et méthodes.

2.3 Principales questions pour l'examen et matrice d'évaluation

Il est important de présenter les questions d'évaluation convenues pour l'examen dans ce rapport (tableau 1) et, pour consultation (sur le site Internet qui lui est consacré), la matrice d'évaluation en exposant également en détail les sous-questions, qui, comme prévu, étaient les axes centraux de l'examen. Les questions peuvent facilement être retracées au moyen du chapitre 4, qui fait la synthèse des constatations détaillées reposant sur des données probantes.

Tableau 1: Questions d'évaluation pour l'examen

Efficacité

1. Dans quelle mesure les objectifs du CIR ont-ils été atteints ou favorisés jusqu'ici durant la période visée par l'examen, l'évaluation étant faite principalement au regard de ses contributions à ses quatre résultats escomptés spécifiques? Quelles sont les principales raisons des progrès ou de leur absence dans chaque cas, et quelles seraient les mesures correctives appropriées?

i. Les capacités institutionnelles et de gestion sont-elles suffisamment renforcées dans les pays du CIR pour formuler et mettre en œuvre des stratégies et des plans de mise en œuvre liés au commerce?

ii. Les pays du CIR intègrent-ils le commerce dans leurs stratégies et plans de développement nationaux?

iii. Y a-t-il une meilleure coordination de la fourniture des ressources liées au commerce (financement, assistance technique, etc.) par les donateurs et les organisations chargées de la mise en œuvre pour concrétiser les priorités de chaque pays à la suite de l'adoption de la matrice des actions de l'étude diagnostique sur l'intégration du commerce (EDIC)? et

iv. Les pays du CIR se dotent-ils de ressources pour soutenir les initiatives qui répondent aux priorités de la matrice des actions de l'EDIC?

2. Le système de surveillance et d'évaluation fonctionne-t-il à présent, est-il efficace pour mesurer les progrès vers la réalisation des objectifs du CIR, et est-il utilisé comme prévu? Quels sont les principaux risques que court le CIR pour ce qui est de la réalisation de ses objectifs? Les risques sont-ils identifiés et bien maîtrisés tout au long de la mise en œuvre du CIR?

3. Y a-t-il des changements observés (dans les capacités, les institutions, l'harmonisation et la coordination des donateurs, les flux des ressources, etc.) au niveau des pays sur la période, qui puissent être reliés d'une manière plausible aux contributions du CIR? Peut-on observer tels ou tels effets positifs ou négatifs dans ces domaines qui seraient dus au CIR?

4. À ce stade, les constatations indiquent-elles de meilleurs moyens par lesquels le CIR pourrait promouvoir ses objectifs, ou bien d'autres approches possibles à cette fin?

Efficiences

5. Les ressources et apports du CIR se sont-ils traduits jusqu'ici par des résultats obtenus dans les PMA d'une manière économique et en temps utile? Les apports examinés dans le cadre de l'analyse seront les suivants: fonds; temps et talents mobilisés par les membres du Conseil, les Comités directeurs, le personnel national, celui des organisations et le personnel international du CIR (SE et GFAS), etc.

6. Quels ont été les principaux facteurs influant sur l'obtention de résultats en temps voulu et d'une manière économique (par exemple obstacles, éléments facilitateurs, goulets d'étranglement, capacité de résoudre les problèmes, par exemple temps de réaction par rapport aux problèmes aux différents niveaux et dans les différents domaines du CIR)? Ces facteurs ont-ils changé sur la période, comment et pourquoi? Quelles conséquences ont-ils sur la conception, la structure et les processus opérationnels du CIR?

7. Quels sont les changements les plus importants au niveau des programmes et des projets qui pourraient être apportés pour améliorer l'exécution?

Durabilité

8. Le soutien du CIR a-t-il contribué à susciter un engagement en faveur du développement du commerce de la part des mandants en général au-delà des fonctionnaires chargés du commerce, y compris les intervenants et parties prenantes dans le domaine du commerce dans les secteurs productifs? En quoi et pourquoi ou pourquoi pas?

9. Quelle est la probabilité que les gouvernements et institutions des pays garantissent la durabilité des contributions apportées par le CIR jusqu'ici à chacun de ses quatre résultats escomptés une fois que le soutien du CIR aura pris fin – les PMA peuvent-ils poursuivre ce travail, sont-ils disposés et déterminés à le faire? Quels sont les calendriers réalistes permettant d'obtenir cette durabilité?

10. Dans quelle mesure le commerce a-t-il été formellement intégré aux stratégies, mais sans pour autant déboucher sur une action, des ressources et des projets concrets? Quels sont les principaux obstacles à une action complémentaire? Quelles actions pourraient être entreprises pour accroître la probabilité que le CIR soit durable?

11. Le CIR apporte-t-il aujourd'hui des contributions essentielles au développement du commerce au niveau des pays, qui, si elles étaient suspendues (voire supprimées), ne seraient pas/ne pourraient pas être reprises efficacement par les PMA eux-mêmes et/ou d'autres programmes?

Impact potentiel

12. Au niveau global, quels sont les changements observés (en matière d'intégration du commerce, de croissance, de réduction de la pauvreté et de développement durable, etc.) apportés par les PMA sur la période couverte par le CIR à ce jour?

Au niveau des pays, y a-t-il des cas spécifiques (pays ayant fait l'objet d'une étude de cas et exemples tirés de l'ensemble des mandants) d'amélioration significative de l'intégration des PMA au système commercial multilatéral?

Aux deux niveaux, y a-t-il des changements effectifs ou potentiels qui puissent être reliés d'une

manière plausible aux contributions du CIR?

13. Peut-on observer tels ou tels effets positifs ou négatifs non voulus dans ces domaines qui seraient dus au CIR?

14. Si l'on se projette au-delà de la durée de vie actuellement prévue pour le CIR, est-il probable que le Cadre apporte des contributions importantes à l'objectif global de l'intégration des PMA au système commercial mondial en vue de contribuer à la croissance économique, à la réduction de la pauvreté et au développement durable? Oui ou non, pourquoi? À ce stade, les constatations indiquent-elles de meilleurs moyens par lesquels le CIR pourrait promouvoir ces objectifs, ou bien d'autres approches possibles, par exemple en modifiant son orientation principale, sa structure et/ou ses processus?

Pertinence

15. Quelle est la pertinence du CIR pour l'état d'avancement et les orientations actuels de la "campagne" globale de l'Aide pour le commerce dans les PMA?

16. Dans quelle mesure et comment des changements importants survenus dans le contexte (par exemple crises économiques ou autres, évolution de la configuration des échanges, des marchés et des sources de concurrence, nouvelles initiatives régionales, multilatérales et bilatérales en matière de commerce) ont-ils affecté la pertinence du CIR pour les priorités nationales des PMA?

17. Le CIR est-il considéré comme très pertinent par les principaux décideurs ainsi que par les acteurs du commerce et de l'économie au-delà du ministère du commerce ou du gouvernement central dans les différents PMA? En quoi ou pourquoi pas? Quelles sont les conséquences ou les leçons à en tirer?

2.4 Méthodes, assurance qualité et normes appliquées durant l'examen

Comme l'explique en détail l'annexe 2, l'approche et les méthodes employées pour répondre aux questions sont décrites dans le mandat. L'examen a été participatif, mettant à contribution les parties prenantes au niveau des pays et du programme. Les travaux théoriques et sur le terrain se sont déroulés sur une grande échelle, et les analyses, à la fois quantitatives et qualitatives, ont pris en compte les perceptions structurées des parties prenantes. L'Équipe chargée de l'examen a appliqué et étoffé toutes les méthodes indiquées pour l'analyse des documents et du portefeuille, les entretiens avec les parties prenantes et les études de cas par pays (les pays ont été sélectionnés au moyen de critères rigoureux et transparents).

Pour la phase finale des travaux – l'analyse, l'agrégation et la synthèse des résultats de l'examen – l'Équipe a conservé le cadre unificateur de la matrice d'évaluation. Elle a testé et étalonné les constatations en fonction de la solidité des données probantes, et les conclusions sous l'angle de leur pertinence par rapport aux questions convenues pour l'examen et de la clarté de l'analyse. L'assurance qualité des composantes de l'étude était du ressort du chef d'équipe et du chargé de projet. Pour le rapport dans son ensemble, l'examen et la validation par les pairs de la version provisoire ont aidé l'Équipe à s'assurer que toutes les composantes avaient dûment été prises en compte. Un contrôle final de la qualité a été effectué par un membre chevronné du personnel d'une des sociétés participantes qui n'avait pas contribué activement à l'examen.

L'Équipe a appliqué des normes reconnues, les Normes de qualité pour l'évaluation du

développement, durant l'examen et a pris en considération les importantes questions d'éthique en matière d'évaluation, y compris la protection de la confidentialité.

2.5 Limites de l'examen

Étant donné la portée et le mandat particuliers d'un examen à mi-parcours, la nécessité d'évaluer le CIR comme un projet en cours, ce qu'il est indiscutablement, ne constitue pas une limite en soi. En revanche, des problèmes graves ont été constatés.

- a. Premièrement, compte tenu du démarrage du CIR, le temps qu'il a fallu consacrer d'une part à la mise en place de la gouvernance, de l'administration et de la direction, au recrutement du personnel et aux achats, et d'autre part à l'élaboration des procédures, des lignes directrices et des systèmes de gestion des résultats, n'a pas été pris en compte dans ce mandat de l'examen en vue de l'évaluation des résultats. Il s'agit cependant d'un fait important qui doit et sera pris en compte et évalué explicitement en tant qu'élément de la performance du programme.
- b. Compte tenu de la portée et de la complexité du CIR en tant qu'objet d'évaluation, ainsi que de l'insuffisance des éléments d'information structurés et des activités de suivi et d'évaluation, il aurait été utile de disposer de beaucoup plus de temps et de ressources pour réaliser un examen beaucoup plus approfondi. Toutefois, lorsqu'il a défini le mandat et approuvé le rapport de lancement, le Conseil du CIR a déterminé que les travaux devaient être accomplis avec professionnalisme dans une optique de qualité optimale, compte tenu du temps et des ressources disponibles.
- c. Les jalons concrets établis pour le suivi des activités du CIR et l'évaluation de leur état d'avancement n'étaient pas aussi solides, utiles ou clairement arrêtés ou documentés qu'ils auraient dû l'être. Par conséquent, l'Équipe a dû participer activement à l'établissement de ces jalons pour l'examen (qui, espérons-le, pourront être utilisés pour le CIR à l'avenir).
- d. Au chapitre des progrès réalisés, des écarts importants ont été constatés entre les 43 pays qui sont activement associés au CIR, de sorte qu'il était difficile de faire des généralisations qui risquaient en tout état de cause d'induire en erreur. Convaincue que les concepteurs et les promoteurs du programme étaient conscients des contraintes aiguës et diverses auxquelles les différents PMA étaient confrontés – et du fait qu'il n'existait pas de solution universelle – l'Équipe a considéré ces différences de progression comme une réalité incontournable à intégrer dans l'analyse au lieu de tenter d'imposer un modèle de progression unique ou normalisé.
- e. La date fixée par l'OMC pour le début des principaux travaux prévus dans le cadre de l'examen était mal choisie pour la réalisation de la plupart des études de cas par pays, de sorte qu'il a fallu comprimer encore le calendrier déjà très serré établi pour l'ensemble de l'examen. C'est pourquoi la mise en place de dispositifs additionnels de partage de l'information durant l'examen, comme le prévoyaient certains plans décrits dans le rapport de lancement, n'était tout simplement pas réalisable ni nécessaire. En définitive, durant une période de six semaines, il a été possible à deux reprises d'informer les parties prenantes par l'entremise de leurs représentants à Genève. Dans les pays faisant l'objet d'une étude de cas, les missions ont présenté des rapports complets. Les enquêtes menées auprès d'autres PMA en tant que parties prenantes, de donateurs et de membres anciens et actuels du Conseil ont permis de les informer. L'engagement selon lequel tous les informateurs qui le désirent recevront une copie du rapport final a été réitéré, et les personnes chargées de la réalisation des études de cas ont à tout le moins communiqué des informations en retour aux principales parties prenantes à la fin de la mission.

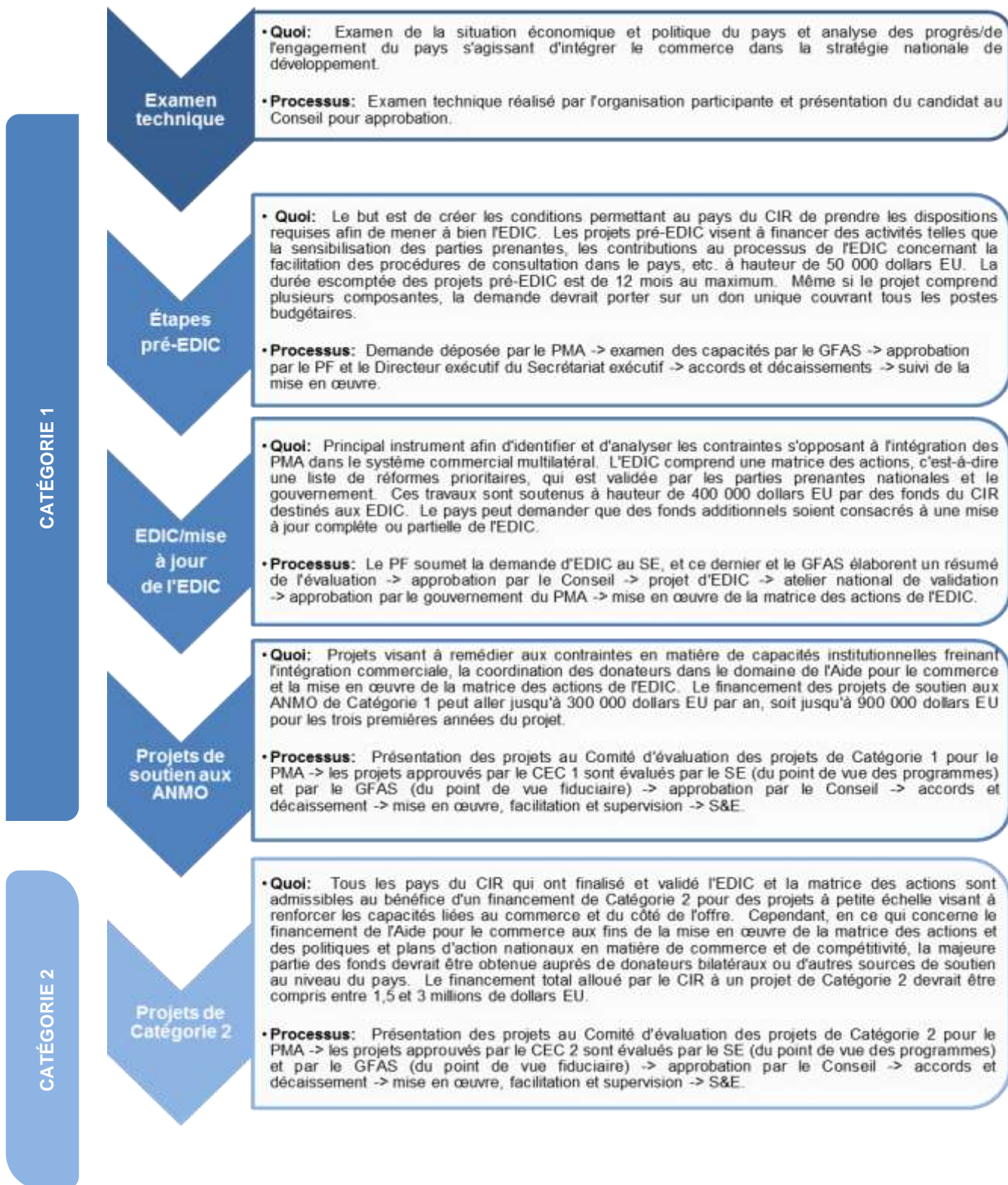
- f. Le mandat de l'examen prévoyait que les ressources statistiques et documentaires relatives à la performance du CIR devaient être complétées par les renseignements fournis par les parties prenantes et les répondants avisés. Du fait que le programme du CIR est relativement petit et n'est pas largement connu, la plupart des répondants qui le connaissent suffisamment pour l'évaluer sont en fait directement intéressés. Il y a très peu d'informateurs avertis "désintéressés". Les perspectives des parties prenantes sont bien entendu des contributions légitimes et sont loin d'être homogènes, exprimant une diversité de points de vue et d'intérêts. Cependant, il s'ensuit que l'Équipe a dû veiller tout particulièrement à tenir compte de l'éventuelle partialité de ces informateurs, à valider à des fins d'évaluation les preuves provenant de diverses sources, et à les analyser pour former sa propre opinion indépendante. Or, en analysant les renseignements transmis par les répondants avisés, l'Équipe a été étonnée de constater que, même s'il fallait tenir compte dans une certaine mesure du biais positif susceptible de fausser les déclarations des personnes ayant un "intérêt" dans le CIR, les écarts très plausibles entre les réponses à différentes questions sont très révélateurs du sérieux et de la crédibilité de leurs contributions. En d'autres termes, les répondants n'ont jamais prétendu que tout allait pour le mieux en ce qui concerne le CIR.
- g. L'examen a permis de recueillir auprès d'un large éventail d'informateurs une mine de renseignements utiles, non seulement des réponses quantifiables à des questions précises, mais également des observations et des suggestions. Toutes ces contributions ont été analysées attentivement par l'Équipe chargée de l'examen et prises en compte lors de la rédaction du présent rapport. Malheureusement, pour des raisons de place, de temps et de confidentialité, on ne peut rendre pleinement justice à ces précieuses contributions en les reproduisant intégralement dans le texte, ni même en y intégrant un échantillon représentatif et équilibré de citations et d'exemples.
- h. L'Équipe est arrivée à la conclusion que les informations dont elle disposait étaient adéquates et suffisamment équilibrées pour qu'elle puisse établir un rapport d'examen fiable pouvant répondre aux divers points soulevés dans le mandat. Cette conclusion doit être considérée en parallèle avec la présentation transparente des différents apports de l'enquête, tels qu'ils sont analysés et ventilés, ainsi qu'il est explicitement indiqué à l'annexe 2 où les résultats sont présentés.

3. ANALYSE DU PORTEFEUILLE DU CIR

3.1 Feuille de route du CIR et étapes décisionnelles

Depuis avril 2011, les objectifs, procédures, structures et outils fondamentaux du CIR sont consignés de façon minutieuse et détaillée dans le guide d'utilisation intitulé "Recueil de documents sur le CIR". De nombreuses parties du présent rapport feront référence à des questions ou à des documents particuliers, et il n'est pas nécessaire d'essayer de résumer ici tous les aspects "statutaires". Toutefois, pour faciliter la mise en contexte, le diagramme ci-après illustre simplement la façon dont les opérations essentielles du CIR devraient se dérouler.

Figure 1: Feuille de route du CIR et étapes décisionnelles



3.2 Portefeuille du CIR: profil et progression

3.2.1 Méthode d'analyse

Il était impératif, aux fins de l'examen à mi-parcours, d'obtenir une représentation factuelle et aussi claire que possible de la situation et de l'évolution concrètes de l'ensemble du portefeuille du CIR, en tenant compte du report des activités du CI. Comme prévu dans la matrice et le rapport de lancement, dans le cadre de l'élaboration du présent examen, l'Équipe a collaboré avec le Secrétariat exécutif du CIR et le gestionnaire du Fonds d'affectation spéciale pour établir des correspondances entre les processus du CIR à plusieurs niveaux, y compris les étapes décisionnelles dans les opérations du CIR.

Une fois les données requises collectées et organisées – quoiqu'il convienne de noter que, dans certains cas, la discussion reste ouverte sur la question de savoir si et quand telle ou telle étape a été franchie –, l'Équipe a pu reconstituer une vision d'ensemble du fonctionnement du CIR, étape par étape, dans tous les PMA concernés.

Ces données sont essentielles pour comprendre et évaluer l'efficacité et l'efficience des divers éléments et étapes, vu en particulier les différents avis et attentes relatives au calendrier de la mise en œuvre du CIR. La cartographie détaillée des étapes figurant dans la Liste de contrôle pour le suivi des progrès des pays (Annexe 6) illustre cette vision d'ensemble.

3.2.2 Analyse du portefeuille du CIR

L'un des objectifs importants de l'EMP consistait à déterminer le temps (fourchettes et moyennes) nécessaire pour mener à terme chacune des différentes étapes au titre du programme, tout en gardant à l'esprit que certaines d'entre elles peuvent se dérouler en même temps. Répondre à cette question était loin d'être simple, dans la mesure où seules quelques-unes des étapes majeures du portefeuille avaient été clairement identifiées ou enregistrées. Les principales étapes dont le présent document rend compte commencent avec l'EDIC. L'analyse ci-après résume la situation en indiquant des fourchettes temporelles pour chaque étape. Par la suite, les chapitres consacrés aux conclusions du présent rapport expliqueront les faits, décriront toute tendance qui se dessine et proposeront des évaluations qualitatives.

La présente analyse du portefeuille se fonde sur les renseignements fournis par le Secrétariat exécutif sur les étapes les plus importantes figurant dans les listes de contrôle des pays soumises au SE par l'Équipe chargée de l'EMP, ainsi que sur les rapports de situation par pays (à partir du début de 2012). Elle a encore été affinée compte tenu des renseignements corrigés et actualisés reçus concernant le projet de rapport de l'EMP. Bien que ces renseignements soient plus fiables que les précédents concernant l'ensemble du portefeuille, il est évident que certains des chiffres fournis restent indicatifs et que des problèmes de données empêchent d'établir des comparaisons précises entre pays et au sein du cycle du projet. L'Équipe a utilisé des informations moins complètes, portant sur les étapes plus détaillées du développement d'un programme du CIR, pour effectuer une analyse plus approfondie de l'organisation du travail du CIR (voir également l'Annexe 6).

EDIC

Quarante-deux pays ont validé des études diagnostiques, dont la grande majorité a été réalisée avant la transition vers le CIR. Sur les 42 EDIC validées, 6 ont été achevées pendant la période du CIR. Quatre études diagnostiques sont en cours de réalisation

(Afghanistan, Bangladesh, Haïti et Kiribati¹⁶) et 2 pays n'ont pas encore engagé le processus d'EDIC (Érythrée et Soudan du Sud¹⁷).

La Banque mondiale a été le principal organisme chargé d'effectuer les études diagnostiques. Elle a mené à bien 32 des 42 EDIC validées, et travaille sur 3 des 4 études actuellement en cours (Afghanistan, Bangladesh et Haïti). Le PNUD s'est chargé des études diagnostiques dans 9 pays (presque exclusivement des petits États insulaires) et réalise actuellement l'EDIC de Kiribati. L'USAID est le seul autre organisme à avoir été chargé d'une EDIC dans le cadre du CI/CIR (EDIC pour le Mozambique validée en 2004).

Selon les informations en notre possession, le processus de l'EDIC nécessite en moyenne un peu moins de 17 mois de la mission préalable à la validation. À peu près un tiers des pays parviennent à achever le diagnostic en 12 mois, tandis que d'autres accusent des retards importants soit causés par l'organisation chargée de la mise en œuvre, soit dus à l'instabilité politique ou à d'autres facteurs. Après ventilation entre le CI et le CIR, il apparaît que le temps moyen nécessaire pour établir un diagnostic était de 15 mois dans le contexte du CI, contre 23 mois dans celui du CIR (quoique comme nous l'avons dit, cela ne concerne que six EDIC validées, soit un échantillon relativement réduit).

Mises à jour des EDIC

À ce jour, trois pays ont validé des mises à jour des EDIC financées par le CIR (Burundi, Laos et Lesotho), et deux ont bénéficié de mises à jour financées et réalisées en dehors du cadre du CIR (Népal et Rwanda). Le gouvernement du Cambodge a validé une mise à jour de l'EDIC au titre du CI en 2007 et prévoit actuellement une mise à jour dans le cadre du CIR. Actuellement, des mises à jour sont réalisées dans 12 pays et des mises à jour sont prévues dans plusieurs autres pays. Dans de nombreux cas, le financement des mises à jour des EDIC a été automatiquement approuvé dans le cadre des budgets de Catégorie 1.

Un nombre croissant de gouvernements ont choisi de mettre à jour leur étude diagnostique par leurs propres moyens (Cambodge, Cap-Vert et Laos) ou en collaboration avec des organismes autres que la Banque mondiale. Alors que la Banque mondiale était au départ responsable de trois quarts des EDIC, elle n'assure plus que le tiers des études diagnostiques réalisées jusqu'ici. Le PNUD, souvent en collaboration avec d'autres partenaires, effectue ou va bientôt commencer les mises à jour dans six pays, et la CNUCED effectue actuellement des mises à jour pour le Sénégal et la Gambie. Au Lesotho, le Centre régional d'information sur le commerce pour l'Afrique australe de l'USAID a procédé à la mise à jour qui a été validée en septembre 2012.

Catégorie 1

Au 30 août 2012, des projets du CIR de Catégorie 1 avaient été approuvés dans 30 pays. D'après les données disponibles, un peu plus de 20 mois se déroulent en moyenne entre la formulation du projet et la mise en service de l'UNMO, quoiqu'il existe des variations importantes.¹⁸ Cinq pays ont réussi à boucler le processus en moins d'une année, alors qu'au moins huit pays ont eu besoin de deux ans ou plus pour ce faire. Globalement, il est apparu que la phase de formulation du projet était celle qui prenait le plus de temps, soit en

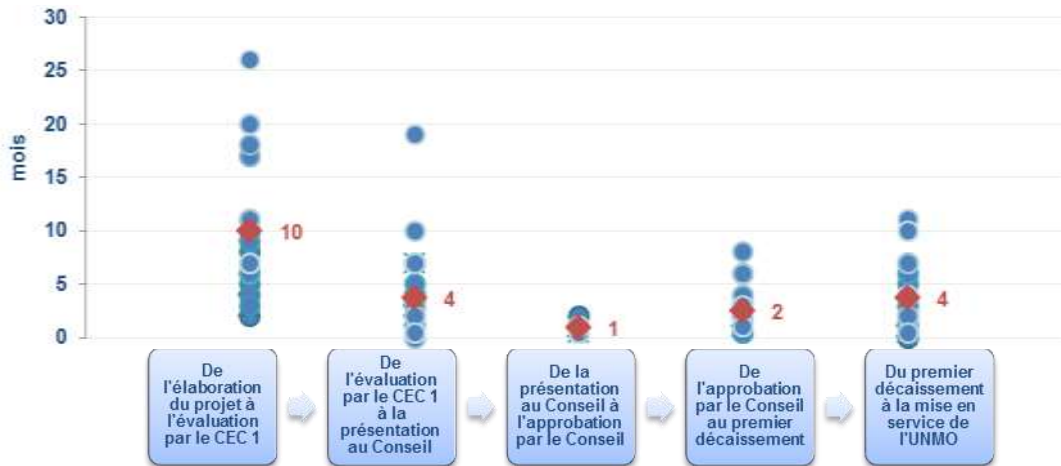
¹⁶ Selon le SE, l'EDIC de Kiribati avait été initialement validée mais le gouvernement a ensuite dit qu'il n'était pas satisfait et une révision est en cours.

¹⁷ Des activités du CI/CIR sont en attente d'exécution en Érythrée depuis 2003 et le Soudan du Sud n'a adhéré au programme du CIR qu'en juin 2012.

¹⁸ Les constatations de l'EMP dans ce domaine sont largement compatibles avec les conclusions initiales du "Point d'actualité sur les facteurs influant sur la "mise en œuvre du Secrétariat exécutif et du GFAS (mars 2011)".

moyenne une dizaine de mois. On observe à nouveau un degré élevé d'hétérogénéité, certains pays étant parvenus à élaborer des projets et à les présenter au Comité d'évaluation technique des projets de Catégorie 1 (CEC 1) en moins de six mois, contre plus de 18 mois pour d'autres pays. Par exemple, au Malawi, il s'est déroulé 26 mois entre le début de la phase d'élaboration du projet et la présentation au CEC 1 d'une proposition pour approbation. Dans ce cas, les retards semblent être dus, entre autres facteurs, à la nécessité d'entreprendre des révisions de fond suite à l'adoption des lignes directrices du CIR relatives aux projets de Catégorie 1.

Figure 2: Cycle des projets de Catégorie 1 (la moyenne est indiquée en rouge)

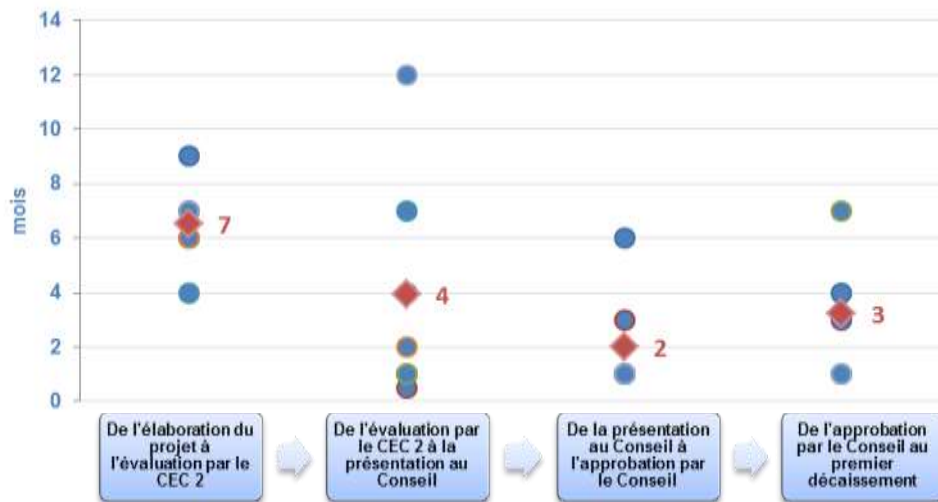


La période moyenne entre l'évaluation par le CEC 1 et la présentation au Conseil était de quatre mois environ, bien que cette moyenne soit légèrement majorée par un petit nombre de cas atypiques. Par exemple, cette phase du cycle du projet a pris 19 mois au Yémen, semble-t-il en raison là encore de la révision des lignes directrices relatives aux projets de Catégorie 1 par le Conseil intérimaire. Deux tiers des pays ont achevé cette phase en quatre mois ou moins. Il apparaît qu'en soi, la phase d'approbation par le Conseil dure en moyenne moins d'un mois. Ce processus n'a pris plus d'un mois que dans un seul cas (pour la République centrafricaine, deux mois). De même, les décaissements ont en moyenne été relativement rapides (en général d'un à trois mois). Au Burkina Faso, par exemple, des problèmes liés aux procédures financières ont causé un retard de plusieurs mois. S'agissant de la dernière phase, du décaissement à la mise en service de l'UNMO, le délai moyen était de quatre mois. Dans certains cas, il existait une unité similaire au sein du Ministère du commerce à l'époque du Cadre intégré, expliquant ainsi les délais d'exécution relativement courts.

Catégorie 2

Au 30 août 2012, sept pays (Burundi, Cambodge, Gambie, Mali, Népal, Ouganda et Sierra Leone) étaient dotés de projets de Catégorie 2 approuvés par le Conseil du CIR. Pour ces sept pays, la phase d'élaboration du projet a duré en moyenne un peu plus de six mois. Cette phase a par exemple pris neuf mois en Sierra Leone et quatre au Népal. La deuxième phase a duré en moyenne un peu moins de quatre mois, bien que ce résultat ait été majoré par des retards au Burundi (12 mois). Sur les sept projets de Catégorie 2 approuvés, quatre avaient fait l'objet de décaissements de fonds, en moyenne trois mois après leur approbation par le Conseil.

Figure 3: Cycle des projets de Catégorie 2 (la moyenne est indiquée en rouge)



La "réserve" de propositions dans le cadre du CIR

Dans une perspective d'avenir, de nombreux informateurs et parties prenantes ont mentionné la "réserve" d'activités proposées dans le cadre du CIR, devant être examinées parallèlement au portefeuille existant. L'équipe de l'EMP a insisté pour obtenir des informations plus claires sur la situation et le calendrier probable de ces propositions avant de les inclure dans le présent examen. Il a été difficile d'obtenir davantage de renseignements, car le SE considérait qu'il était délicat de se référer à des propositions qui n'avaient pas encore été présentées officiellement au Conseil. À titre de contribution indicative et confidentielle à l'examen, l'équipe a reçu le 3 octobre 2012 les noms des pays et des domaines d'activités proposés et, dans certains cas, des budgets indicatifs pour les projets.

L'équipe ne peut pas, sur la base des informations reçues, garantir qu'il est vraisemblable que ces propositions se concrétiseront sous la forme de propositions à part entière soumises au Conseil dans les délais mentionnés. Toutefois, les totaux suivants sont indiqués en tant qu'apport du Secrétariat exécutif dont il a été tenu compte:

- soutien aux Arrangements nationaux de mise en œuvre (neuf projets, dont quatre devraient être présentés au Conseil en 2012)
- projets de Catégorie 2 dans la réserve qui devraient être présentés au Conseil en 2012 (12 projets)
- projets de Catégorie 2 dans la réserve qui devraient être présentés au Conseil ultérieurement (18 projets)

4. SYNTHÈSE: CONCLUSIONS GÉNÉRALES DE L'EXAMEN À MI-PARCOURS

4.1 Conclusions et données probantes détaillées

Le présent chapitre expose de façon systématique les conclusions de l'examen à mi-parcours en ce qui concerne les questions convenues qui ont orienté tout le processus. Il combine, recoupe et synthétise les données probantes issues des différentes séries de

recherches et d'analyses statistiques et documentaires, le cas échéant, ainsi que des diverses enquêtes réalisées. La priorité est accordée aux conclusions des études de cas par pays. Ces dernières ont permis à une équipe expérimentée de rencontrer les acteurs nationaux et d'évaluer "de près" les activités qui s'y déroulent au titre du CIR, dans un quart environ des pays participant au CIR; comme indiqué dans le rapport de lancement, ces pays ont été sélectionnés selon plusieurs critères transparents et convenus afin d'obtenir un échantillon représentatif. L'image du CIR qui ressort de ces études de cas est très différente des impressions initiales, en provenance du siège, et même des questions qui se sont posées aux membres de l'équipe lorsqu'ils se sont réunis pour la première fois à Genève pour lancer l'examen. Si la situation des pays varie à de nombreux égards, ils partagent tous d'importantes caractéristiques propres aux PMA.

Le principe clé du CIR qu'est l'appropriation par les pays vient en toute première ligne. Ce sont les structures nationales et leurs dirigeants et membres du personnel qui doivent conduire les travaux afin d'adapter ce programme à leurs besoins et, dans ce contexte, la règle selon laquelle un modèle unique ne convient pas à tous est une évidence. De la même façon, le fonctionnement en partenariat dans le cadre des programmes – entre les PMA, les organisations participantes et les donateurs – est nettement moins important qu'aux niveaux du programme et du Conseil. La présence des organisations participantes, surtout des donateurs, ainsi que du Secrétariat exécutif et du gestionnaire du Fonds d'affectation spéciale est plus distante et intermittente tandis que les pays s'efforcent d'accomplir leur mission. Certaines de ces distances ne sont pas forcément problématiques, mais elles font ressortir la nécessité pour l'examen d'étudier comment ce partenariat fonctionne réellement sur le terrain, et comment l'ensemble des partenaires peuvent s'acquitter au mieux de leurs engagements afin d'appuyer les travaux essentiels menés dans les PMA.

En utilisant une méthodologie commune dans les 12 études de cas, qui ont toutes été conduites avec succès, l'équipe est parvenue à obtenir une base solide de données probantes sur le fonctionnement du CIR, à partir de cet échantillon de pays riche et varié. Le présent rapport fait la synthèse de cette perspective au niveau de la mise en œuvre afin de dégager les principales conclusions de l'examen en ce qui concerne l'efficacité, l'efficience, l'impact potentiel, la durabilité et la pertinence du CIR.

Le présent chapitre relève toutes les différences de fond entre les conclusions des études de cas et d'autres sources de données probantes. Il convient de noter que toutes les enquêtes ne contenaient pas les mêmes questions, mais elles sont citées lorsque c'était le cas. Il est possible qu'un élément de partialité existe dans les réponses volontaires données aux enquêtes ne relevant pas d'une étude de cas, avec une disproportion de réponses fournies par des répondants ayant obtenu de bons résultats. En revanche, il est moins évident de déterminer la présence d'un parti pris éventuel, ou sa nature, dans l'autosélection des donateurs sondés.

Parmi les données probantes tirées des études de cas, les réponses combinées des enquêtes sont présentées comme le volet de réponses le plus facilement utilisable et quantifiable. Il faut garder à l'esprit qu'il ne s'agissait là pas de simples enquêtes, mais qu'elles pouvaient être validées à la lumière d'autres formes de données probantes (y compris des entretiens et l'examen de la documentation reçue du Secrétariat exécutif du CIR, du GFAS et d'autres sources), ainsi que de l'observation indépendante des membres de l'Équipe. La synthèse a été passée en revue par les différents membres de l'équipe pour faire en sorte que les conclusions approfondies de chaque étude de cas par pays aient été prises en compte comme il se doit.

Afin de rendre compte des résultats de façon aussi fidèle et méthodique que possible, le texte présentera simplement chaque question suivie des principales conclusions. Il

convient de noter que, dans de nombreux cas, les réponses simples (oui/non ou classement) données par les informateurs se révèlent plus positives que certaines des observations qualitatives. En vue de faciliter la lecture des résultats, seules sont présentées ici les mesures les plus notables, et les citations tirées des différentes études de cas sont illustratives plutôt qu'exhaustives.

Prenant appui sur les données factuelles de base et les conclusions des études de cas, l'examen a intégré les résultats des enquêtes ci-après et établi des références croisées entre elles: enquête sur le CIR réalisée dans les pays ne faisant pas l'objet d'une étude de cas, enquête auprès des donateurs du CIR, et enquête auprès des membres du Conseil actuels et anciens. Il convient de souligner que ces enquêtes n'étaient pas de simples sondages d'opinion conçus pour recueillir les perceptions de ces groupes de parties prenantes. Dans le cadre d'un programme aussi complexe, même certains "faits" importants relatifs au fonctionnement des activités font l'objet de différents éclairages et interprétations; c'est pourquoi il importe d'interroger un large éventail de parties prenantes bien informées. En outre, les perceptions de ces différents groupes de parties prenantes influent concrètement sur le fonctionnement actuel, voire futur, du programme. Enfin, les enquêtes ont permis de demander et de recueillir des opinions, préoccupations et suggestions importantes auprès des principales parties prenantes. Comme on le verra, toutes ces sources de données probantes ont été dûment prises en compte – parallèlement aux conclusions par pays – au moment où l'équipe a fait la synthèse de ses propres évaluations.

4.2 Efficacité du CIR

1. Au cours des quatre dernières années, le CIR a-t-il contribué à modifier de manière significative la capacité du pays à formuler et mettre en œuvre des stratégies commerciales?

Avant de répondre à cette question, il convient de noter que ces capacités ont connu de nombreux changements (positifs) indépendamment du CIR, comme le confirment les observations et les réponses aux enquêtes dans lesquelles cette question spécifique était posée. Ce serait donc aller trop loin que d'attribuer ces changements aux effets du CIR. Toutefois, l'Équipe a trouvé que le classement des contributions par les informateurs dans la plupart des pays ayant fait l'objet d'une étude de cas était convaincant.

Très important: 27%; Important: 58%; Non important ou non pertinent: 14%

Dans des pays tels que le Laos qui ont obtenu un résultat concret comme une politique commerciale nationale ou un mécanisme de coordination efficace, le CIR était perçu comme apportant une contribution importante. Ces pays tendaient également à s'être engagés dans le CIR et à avoir reçu des financements au titre de la Catégorie 1 plus tôt que la plupart des pays et avaient bénéficié de la plate-forme pendant plusieurs années. Les bénéficiaires plus récents de la Catégorie 1 (comme le Cap-Vert, le Mozambique, le Sénégal, le Tchad ou le Togo) sont perçus comme ayant seulement un potentiel d'efficacité et le CIR est considéré comme un instrument qui n'est pas encore efficace, ou encore, selon les évaluations des Îles Salomon, mal adapté aux besoins nationaux.

Les groupes de répondants à l'enquête étaient largement d'accord avec le profil de classement quantitatif des pays ayant fait l'objet d'une étude de cas concernant l'importance de la contribution du CIR, les donateurs répondants l'ayant jugé "non importante" représentant la minorité la plus sceptique (40%).

2. Comment évalueriez-vous la capacité institutionnelle et de gestion actuelle du pays?

A. Pour formuler des stratégies liées au commerce et des plans de mise en œuvre.

Suffisante: 19%; Insuffisante, mais en amélioration rapide: 54%; Insuffisante, mais en lente amélioration: 24%

Les évaluations des informateurs dans les pays ayant fait l'objet d'une étude de cas ont confirmé les observations de l'Équipe selon lesquelles, en dépit d'une tendance à l'amélioration et d'une contribution positive du CIR, il y avait encore beaucoup de chemin à parcourir dans la plupart des pays. L'effet négatif du renouvellement fréquent du personnel sur le développement des capacités constitue une inquiétude assez répandue, et il y a également une dépendance excessive à l'égard des consultants. Le Laos est le premier pays où le document équivalent à l'EDIC a été rédigé à titre principal par un consultant national en 2012. Bien qu'il n'en soit qu'au début de la mise en œuvre de la Catégorie 1, le Cap-Vert progresse et recrute pour son EDIC, et ce, d'après certaines informations, en dépit de l'opposition initiale du SE.

B. Pour mettre en œuvre des stratégies liées au commerce et des plans de mise en œuvre.

Suffisante: 10%; Insuffisante, mais en amélioration rapide: 45%; Insuffisante, mais en lente amélioration: 36%; Insuffisante: 8%

Dans pratiquement tous les pays, la capacité de mise en œuvre est clairement beaucoup moins développée que la capacité de formulation. Cela est dû à des contraintes relatives aux ressources financières et humaines, ainsi qu'à des questions institutionnelles internes, les ministères du commerce n'ayant souvent pas les moyens d'affecter les priorités et les ressources à la mise en œuvre des stratégies et des plans majeurs.

3. Spécifiquement, comment évalueriez-vous:

A. La structure de gestion du programme du CIR dans le pays (le Point focal et l'Unité nationale de mise en œuvre ou l'organisme équivalent) est-elle suffisamment:

- a. Active? oui dans 89% des cas
- b. Compétente? oui dans 87% des cas
- c. Influyente? oui dans 59% des cas

Dans l'ensemble, les UNMO sont jugées actives et compétentes, bien que la mesure dans laquelle elles combinent ces deux attributs soit variable (et notant que l'UNMO n'est pas encore en place au Bangladesh et seulement au stade préliminaire au Mozambique), tandis que les résultats sont très variables pour les PF. Par exemple, au Bangladesh, qui en est aux premières étapes, le Point focal est dynamique, et au Laos, il est classé comme le principal facteur de réussite du CIR. L'influence de l'UNMO au-delà de ses parties prenantes directes est généralement limitée en raison de facteurs institutionnels, bien qu'au Bangladesh, au Laos, en Ouganda et au Rwanda, cette influence soit jugée modérée à satisfaisante, tant pour son niveau que son rythme d'amélioration. Ces questions ne figuraient pas dans les enquêtes menées auprès des donateurs et des membres du Conseil.

B. Le Comité directeur et le(s) comité(s) technique(s) consultatif(s) du CIR dans le pays sont-ils suffisamment:

- a. Actifs? oui dans 78% des cas
- b. Compétents? oui dans 78% des cas

c. Influent? oui dans 64% des cas

L'évaluation de l'activité et des capacités des Comités directeurs et des comités techniques consultatifs est plus mitigée, mais leur niveau d'influence est plus faible que ces deux autres facteurs dans quelques pays en raison de facteurs institutionnels généraux et de pouvoirs plus limités pour se réunir et prendre des décisions. Dans un pays comme le Bangladesh, l'importance du commerce donne au Comité directeur une certaine visibilité et influence. Les connaissances et la participation du secteur privé et de la société civile (notamment concernant le CIR en tant que tel) sont généralement limitées, à quelques exceptions près. Il demeure difficile dans certains cas de trouver des mesures susceptibles d'inciter les participants à occuper ces fonctions.

C. Arrangements en ce qui concerne la facilitation des donateurs

L'autre élément du partenariat dans le pays est censé être l'arrangement concernant la facilitation des donateurs, et sera donc examiné ici. Les missions dans les pays ayant fait l'objet d'une étude de cas ont beaucoup approfondi ces questions, en rencontrant des facilitateurs des donateurs et leurs interlocuteurs clés, ainsi que certains de leurs membres dans chaque pays. Au-delà des évaluations qualitatives des auteurs des études de cas, il leur a également été demandé de fournir des classements globaux à la même échelle que celle employée pour les arrangements nationaux et dans l'enquête auprès des pays n'ayant pas fait l'objet d'une étude de cas et pour les arrangements concernant la facilitation des donateurs. Tout d'abord, dans les pays répondants n'ayant pas fait l'objet d'une étude de cas, les arrangements concernant le facilitateur des donateurs ont été nettement moins bien classés que les structures nationales pour ce qui était d'être actifs (oui dans 47% des cas seulement), compétents (58%) et influents (50%). Parmi les pays ayant fait l'objet d'une étude de cas, le classement global attribué par les membres de l'Équipe aux arrangements concernant les FD était: actifs (oui dans 50% des cas), compétents (50%) et influents (25%). Ce total devrait tenir compte du fait que dans l'un des 12 pays, le CIR n'avait pas réellement commencé à fonctionner, mais que le FD était déjà en place et classé positivement pour tous les éléments.

4. La matrice des actions de l'EDIC est-elle suffisamment:

- Établie? Oui: 86%
- À jour? Non: 59%
- Le reflet des priorités du pays? Oui: 89%
- Bien connue par les acteurs clés du commerce, y compris le secteur privé? Oui: 51%
- Utilisée pour orienter les décisions? Oui: 72%

L'EDIC est généralement acceptée comme étant un instrument utile, notamment la matrice des actions si elle est suffisamment détaillée et axée sur des aspects pratiques. Mais dans de nombreux cas, elle est obsolète et donc d'une faible utilité pratique jusqu'à ce qu'elle soit complètement mise à jour et clairement axée sur des actions applicables. L'EDIC n'est pas très bien connue et son degré d'influence sur la stratégie nationale est très inégal dans l'échantillon. Au Bangladesh, le principal pays commerçant, il existe des pressions importantes pour mener à bien une EDIC et de la frustration face à des retards imputés à la Banque mondiale. La matrice des actions est très largement attendue et considérée comme un instrument essentiel pour concentrer l'attention sur les priorités, une nécessité largement reconnue. Au Laos, la mise à jour de l'EDIC est considérée comme une bonne référence pour le gouvernement et les donateurs. Le processus de consultation et de validation l'a bien fait connaître des parties prenantes, y compris du secteur privé. Au Tchad, au Sénégal, au Mozambique et au Cap-Vert, la mise à jour est en cours ou sur le point

d'aboutir, ce qui nourrit de grands espoirs chez les parties prenantes. En Sierra Leone, il existe des inquiétudes concernant les retards dans la mise à jour de l'EDIC, qui devait alimenter et guider la préparation en cours du DSRP.

Parmi les 19 pays répondants n'ayant pas fait l'objet d'une étude de cas, une matrice des actions de l'EDIC est en place dans la majorité des cas. Les autres réponses sont très similaires à celles des pays ayant fait l'objet d'une étude de cas: 50% sont jugées à jour; 71% comme étant le reflet des priorités du pays; 77% comme étant bien connues et 89% comme étant utilisées pour orienter les décisions.

5. La stratégie commerciale nationale est-elle:

- Établie? Oui: 60% dans les pays ayant fait l'objet d'une étude de cas, 58% dans les autres
- À jour? Non: 52% dans les pays ayant fait l'objet d'une étude de cas, 58% dans les autres
- De qualité satisfaisante ou de meilleure qualité? Non dans 53% des pays ayant fait l'objet d'une étude de cas; oui dans 50% des autres
- Suffisamment bien connue? Non: 76% dans les pays ayant fait l'objet d'une étude de cas, 80% dans les autres
- Mise en œuvre/utilisée pour guider les décisions? Oui: 50%; Non: 50% dans les pays ayant fait l'objet d'une étude de cas, 57% dans les autres

Bon nombre de pays ne disposent pas d'un document de stratégie commerciale faisant autorité et il n'est parfois pas clair en quoi consiste une telle stratégie (Mozambique, Cap-Vert, Sierra Leone). Le Laos dispose d'une stratégie commerciale nationale jusqu'en 2020, mais elle n'est pas de bonne qualité.

6. Combien de projets et d'activités financés par le CIR obtiennent-ils les résultats attendus?

Activités de renforcement des capacités au titre de la Catégorie 1? La plupart: 43%

Projets approuvés au titre de la Catégorie 2? Non applicable: 29%; Tous: 21%; Ne peut être évalué: 20%

7. Au cours des quatre dernières années, le CIR a-t-il contribué à des changements importants en matière d'intégration du commerce dans les stratégies et plans nationaux de développement?

Très importants: 30%; Importants: 50%; Non importants: 10%; Non pertinent: 9%; Négatif: 2

Les pays ayant une expérience plus longue et plus active dans le cadre du CIR (et des projets de Catégorie 1 établis depuis un certain temps) affirment avoir réussi l'intégration, tandis que pour les nouveaux pays, il s'agit d'une difficulté qui n'est pas encore résolue. Dans 90% des pays n'ayant pas fait l'objet d'une étude de cas, la réponse la plus fréquente était "oui"; de plus, la majorité des pays jugeait la contribution du CIR comme très importante ou importante. Parmi les donateurs ayant répondu, la moitié constatait des changements importants en matière d'intégration et l'autre moitié ne pouvait se prononcer. Trente% des répondants ayant fait l'objet d'une étude de cas estimaient que la contribution du CIR au changement était très importante et 50% l'estimaient importante.

Parmi les membres du Conseil ayant répondu, 72% ont observé des changements et 86% estimaient la contribution du CIR importante ou très importante.

8. Le DSRP et/ou la stratégie nationale de développement reflètent-ils suffisamment la stratégie commerciale nationale?

- En théorie: Oui: 64%; Non: 23%; Ne se prononcent pas: 13%
- En pratique: Oui: 42%; Non: 43%; Ne se prononcent pas: 15%

La plupart des pays n'ont pas de stratégie commerciale formelle, même si pour tous, le thème du commerce figure d'une manière ou d'une autre dans le DSRP. En Sierra Leone par exemple, il est intégré au DSRP3, mais ne figurait pas dans le DSRP2. Dans trois pays au moins, les faits montrent que cette reconnaissance ne s'accompagne pas nécessairement des ressources pour mettre en œuvre les activités liées au commerce. Au Bangladesh, le commerce constitue un thème essentiel du 6^{ème} plan quinquennal.

9. Les stratégies du secteur productif intègrent-elles suffisamment les dimensions commerciales dans les secteurs clés (par exemple, agriculture, développement du secteur privé, etc.)?

- En théorie: Oui: 66%
- En pratique: Oui: 47%

Il y a encore beaucoup de chemin à parcourir, mais également une prise de conscience croissante de la nécessité d'établir des liens plus étroits avec le commerce dans les secteurs productifs. Au Bangladesh, on observe plusieurs exemples clairs où le commerce occupe une place assez importante. En Sierra Leone, des aspects commerciaux ont été intégrés à la stratégie agricole (production et exportation de poisson et de cacao), ainsi que dans la stratégie de développement du secteur privé, la politique touristique et le programme de développement agricole durable. Au Laos, on observe une telle tendance pour la soie, les produits d'artisanat en bois et le café biologique.

10. Les mécanismes de consultation public/privé dans le domaine commercial figurant dans les stratégies et plans nationaux de développement

- fonctionnent-ils correctement? Oui: 60%
- sont-ils suffisamment inclusifs? Oui: 63%
- sont-ils efficaces? Non: 55%

Ces chiffres reflètent une évaluation des résultats comme étant généralement insuffisants, avec quelques exemples de bonne pratique. Au Bangladesh, il a été indiqué que le gouvernement consulte le secteur privé, lequel est bien organisé et axé sur le commerce, "sur tous les sujets".

11. Au cours des quatre dernières années, le CIR a-t-il contribué à des changements importants concernant la fourniture coordonnée des ressources liées au commerce pour mettre en œuvre les priorités du pays?

Les pays ayant fait l'objet d'une étude de cas ont évalué cette influence comme suit:

Très importante: 15%; Importante: 50%; Non importante ou non pertinente: 33%;
Négative: 3%

Les résultats concernant la fourniture coordonnée sont généralement modestes et le CIR y contribue peu. Il s'agit de l'un des piliers principaux de l'approche du CIR qui devrait être pris en charge par le facilitateur des donateurs et le Comité directeur. Au Laos, la mise à jour de la matrice des actions de l'EDIC offre un important point de référence et l'UNMO et les donateurs collaborent par le biais du Comité directeur pour faire en sorte que l'assistance soit alignée sur les priorités nationales.

Il convient de noter que cette influence a été évaluée comme étant bien supérieure dans l'enquête auprès des pays n'ayant pas fait l'objet d'une étude de cas, 75% la jugeant très importante ou importante. Ce chiffre était même plus élevé chez les membres du Conseil ayant répondu, avec 81%. Parmi les donateurs, 64% observaient un changement important dans la fourniture coordonnée, mais ils étaient réticents à évaluer la contribution du CIR, bien que 89% considèrent l'EDIC comme un instrument important pour améliorer la coordination de l'assistance.

12. Comment le CIR pourrait-il contribuer davantage à l'amélioration de la fourniture coordonnée des ressources liées au commerce, ou bien existe-t-il de meilleures approches (c'est-à-dire différentes de celle du CIR)?

En réaction à la formulation de cette question, il a été justement souligné qu'on ne pouvait attendre du CIR qu'il s'occupe de cela, mais que tous les acteurs en partageaient la responsabilité.

Cette question a donné lieu à un large éventail de suggestions figurant dans les réponses des pays ayant fait l'objet d'une étude de cas et des autres pays. Une sélection représentative est présentée ci-dessous:

- a. Demander aux facilitateurs des donateurs de rendre des comptes (nombreuses mentions) sur la façon dont ils accomplissent leur tâche (qu'il pourrait également être utile de préciser).
- b. Faire en sorte que davantage de donateurs reconnaissent et s'alignent sur l'EDIC, laquelle devient le principal point d'entrée pour l'assistance technique liée au commerce.
- c. Garantir l'élaboration d'une stratégie commerciale nationale consolidée qui soit axée sur les exportations et porte sur les secteurs, produits, marchés et contraintes générales clés grâce à des projets viables générant des résultats clairs, un engagement positif et un intérêt auprès des promoteurs/PME.
- d. Encourager le dialogue et le soutien auprès des acteurs de haut niveau (par exemple, les instances consacrées au commerce se réunissant au niveau des Présidents), tout en renforçant le dialogue sur le partenariat public/privé grâce à des interactions régulières et des mécanismes de coordination efficaces.
- e. Un engagement plus fort du Ministère des finances pour adopter une approche cyclique sur trois ans afin de financer les projets prioritaires du plan d'action.
- f. Assurer au CIR une meilleure visibilité et le rendre mieux en mesure de formuler son rôle et son programme en renforçant la diffusion des informations entre l'UNMO et les parties prenantes, ainsi que la communication avec Genève et entre les donateurs et les organisations.
- g. Renforcer la capacité des UNMO grâce à un accroissement de personnel.
- h. Collaboration plus étroite entre le Ministère du commerce et les autres ministères responsables, notamment ceux des finances et de la planification.

- i. Élaborer des stratégies d'Aide pour le commerce au niveau des pays.
- j. Sensibilisation et renforcement des capacités des petits négociants, etc.
- k. Se concentrer sur les questions commerciales et éviter les activités axées sur la production.

Les répondants aux enquêtes auprès des donateurs et du Conseil avaient également un large éventail de suggestions consistant à lier les activités du CIR aux mécanismes de coordination entre gouvernement et donateurs (dans la Catégorie 1 et particulièrement dans la Catégorie 2), à renforcer la transparence à la fois au niveau des donateurs et des gouvernements, à faire de l'EDIC un "document en ligne vivant" et à obtenir du soutien en faveur de la matrice des actions, ainsi qu'à renforcer les structures nationales et les capacités et performances des facilitateurs des donateurs (plusieurs mentions). Là aussi, il existait un sentiment selon lequel les projets de Catégorie 2 étaient "déconnectés" des processus de coordination généraux des donateurs.

13. Au cours des quatre dernières années, le nombre et l'importance des initiatives conjointes de donateurs dans le domaine du commerce dans ce pays (telles que des évaluations conjointes des besoins, la formulation de stratégies, l'élaboration de programmes, la mise en commun de ressources, les mesures de suivi et d'évaluation, etc.):

Ont-ils Augmenté? 42%; Sont-ils restés presque inchangés? 29%; Ont-ils diminué? 5%;
Ne se prononcent pas: 24%

Le tableau est mitigé et compte quelques bons exemples, comme au Laos (où le Fonds pour le développement du commerce est un fonds fiduciaire multidonateurs administré par la Banque mondiale et financé par l'AusAID, les CE, la GIZ). En Sierra Leone, au contraire, il n'existe aucun mécanisme de coordination pour le commerce qui soit opérationnel (alors que les donateurs bénéficient d'une bonne coordination dans les secteurs sociaux).

14. Le nombre et l'importance des mécanismes utiles à la fourniture coordonnée de l'assistance liée au commerce:

Ont-ils augmenté? 41%; Sont-ils restés presque inchangés? 34%; Ont-ils diminué? 4%;
Ne se prononcent pas: 21%

Une fois encore, le tableau est mitigé et compte quelques bons exemples, comme au Laos, où l'UNMO (grâce au renforcement des capacités mené par le CI et le CIR) a développé le Cadre partagé pour les résultats pour chaque projet qu'elle coordonne (CIR, Fonds pour le développement du commerce, JSDF, SECO (ONU)).

15. Le gouvernement dispose-t-il d'un aperçu suffisant incluant toutes les activités liées au commerce financées par le gouvernement et par les donateurs?

Oui: 74%; Non: 26%

16. Si oui, les activités spécifiquement axées sur l'égalité des sexes et l'environnement sont-elles identifiées?

Oui: 71%; Non: 29%

L'égalité des sexes a plus de poids que l'environnement. Au Bangladesh, la main-d'œuvre dans les industries d'exportation est féminine à 90% et le changement climatique pourrait entraîner l'inondation de régions entières du pays – il s'agit donc de questions de premier plan. Au Laos, les questions relatives à l'égalité des sexes et à l'environnement sont prises en compte dans la mise à jour de l'EDIC, ce qui montre que le gouvernement a identifié les activités axées sur ces aspects. En Sierra Leone, un projet essentiel concerne l'écotourisme.

17. Les consultations entre le gouvernement et les donateurs sur les questions liées au commerce sont-elles assez fréquentes?

Oui: 55%; Non: 45%

Plusieurs des pays ont des structures composées de groupes de consultation avec des sous-groupes dans des domaines tels que le commerce ou le développement du secteur privé.

18. Selon vous, quelle est l'intérêt de ces consultations?

Très intéressant: 22%; Assez intéressant: 53%; Pas très intéressant: 18%

Généralement, le manque d'intérêt est attribué à un soutien/taux de présence irréguliers et une tendance à déléguer aux jeunes fonctionnaires.

19. Au cours des quatre dernières années, le CIR a-t-il contribué à des changements importants concernant l'obtention de ressources pour soutenir les priorités liées au commerce?

Oui: 75%; Non: 25%

Cette évaluation semble quelque peu exagérée. Les donateurs ayant répondu étaient répartis également entre ceux qui avaient répondu oui et ceux qui ne pouvaient se prononcer, tandis que les membres du Conseil avaient répondu positivement à 56%. Au final, il semble que cela soit un élément bénéfique mais peu significatif en raison d'interventions autonomes par d'autres acteurs et du niveau trop faible du financement du CIR pour pouvoir exercer une influence. En Sierra Leone, le projet de Catégorie 2 est considéré comme un bon exemple de cette influence.

20. Dans quelle mesure les activités du CIR ont-elles contribué à modifier les flux vers le pays d'autres ressources provenant de l'Aide pour le commerce au cours des quatre dernières années?

Très grande: 15%; Grande: 50%; Pas grande ou non pertinente: 33%; Ne se prononcent pas: 3%

Les observations manquent de cohérence, mais il y a quelques bons exemples concernant la facilitation des échanges et les normes en Ouganda et en Sierra Leone. La principale contribution du CIR au Laos a été la mise à jour de la matrice des actions qui gouverne la répartition des ressources des donateurs entre les priorités identifiées dans la matrice. Le renforcement des capacités de l'UNMO et du CD est un facteur qui permet d'attirer davantage de financements de la part de la Banque mondiale, de l'AusAID, des CE et de la GIZ en faveur du fonds d'affectation spéciale coordonné par l'UNMO.

Dans les pays n'ayant pas fait l'objet d'une étude de cas, 53% des réponses à cette question étaient positives. Les réponses d'un certain nombre de donateurs ont souligné que le rôle du CIR dans ce cadre pourrait être de faire en sorte que les projets de Catégorie 2 aient un caractère stratégique et soient intégrés au processus visant à attirer davantage de financements pour soutenir les priorités identifiées.

21. Y a-t-il un plan de mise en œuvre intégrant les priorités de l'EDIC/de la matrice des actions et indiquant les besoins de financement auxquels l'APD doit répondre?

Oui: 34%; Non: 36%; Ne se prononcent pas: 30%

Il s'agit clairement d'une étape de planification qui n'a pas beaucoup progressé dans la plupart des pays ayant fait l'objet d'une étude de cas.

22. Au cours des quatre dernières années, dans quelle mesure les donateurs ont-ils

davantage aligné leur assistance liée au commerce sur les priorités identifiées dans la matrice des actions de l'EDIC?

Davantage: 35%; Presque inchangé: 24%; Moins: 8%; Ne se prononcent pas: 34%

Le classement des facteurs en jeu est le suivant:

- Influence de l'EDIC et de la matrice des actions? Très importante: 22%; Importante: 59%; Non importante ou non pertinente: 18%
- Insistance des dirigeants politiques du pays pour que les priorités soient respectées? Très importante: 16%; Importante: 64%; Non importante ou non pertinente: 19%
- Changements de politique par les donateurs? Très importants: 8%; Importants: 73%; Non importants ou non pertinents: 17%
- Les efforts des "défenseurs" dans l'administration nationale? Très importants: 21%; Importants: 60%; Non importants ou non pertinents: 17%
- Les efforts des facilitateurs des donateurs dans le pays? Très importants: 24%; Importants: 57%; Non importants ou non pertinents: 19%
- Autres facteurs possibles? Très importants: 46%; Importants: 31%; Non importants ou non pertinents: 23%

23. Le gouvernement a-t-il un budget suffisant pour la mise en œuvre de sa stratégie commerciale?

Oui: 23%; Non: 59%; Ne se prononcent pas: 19%

Laos: Non. La quasi-totalité du budget consacré à la stratégie commerciale au Laos est utilisée pour l'accèsion à l'OMC. L'UNMO est dépendante de financements extérieurs.

Sierra Leone: Non, et des doutes existent sur la question de savoir si le gouvernement aurait ces fonds. Le budget du ministère est plus faible que ceux des autres secteurs, même si cela est en voie d'amélioration.

24. Les principaux éléments du système de suivi et d'évaluation du CIR sont-ils maintenant en place pour mesurer les progrès réalisés pour atteindre les objectifs du CIR – par exemple, instruments de collecte de données et utilisation régulière, méthodes d'analyse?

Oui: 48%; Non: 15%; Ne se prononcent pas: 36%

Cet ensemble de réponses positives semble quelque peu en contradiction avec la quantité limitée de résultats dont il a été rendu compte jusqu'à présent. Il y aurait des problèmes de concordance des données en provenance de donateurs et recueillies au niveau national.

25.a) Quelle était l'utilité du travail investi pour développer les cadres de suivi et d'évaluation (cadres logiques des projets) pour les projets du CIR dans ce pays?

Très utile: 28%; Utile: 44%; Peu utile: 3%; Ne se prononcent pas: 24%

Près de 90% des pays n'ayant pas fait l'objet d'une étude de cas ont répondu très utile ou utile. Du point de vue des donateurs et du Conseil, le tableau est plus mitigé: 64% des donateurs, et la même proportion de membres du Conseil ayant répondu, ont répondu utile ou très utile. De nombreux répondants dans les deux groupes ne se sont pas prononcés et ont exprimé des inquiétudes concernant le temps et les efforts déployés. Interrogés, ces deux groupes ont aussi critiqué le manque de résultats utiles en matière de suivi et d'évaluation observé jusqu'à présent, notamment parmi les donateurs. À une question

connexe, 90% des donateurs ayant répondu ont dit que les résultats du CIR n'étaient pas efficacement communiqués aux parties prenantes et plus de 50% des membres du Conseil étaient d'accord.

b) (Question posée aux PMA uniquement) Quelle était l'utilité des ateliers de formation portant sur la gestion axée sur les résultats?

Très utile: 27%; Utile: 35%; Peu utile: 1%; Ne se prononcent pas: 37%

Les pays ayant fait l'objet d'une étude de cas, et un nombre encore plus élevé de pays n'ayant pas fait l'objet d'une étude de cas (80%), ont répondu utile ou très utile. L'Équipe chargée de l'examen à mi-parcours a demandé et vérifié les rapports d'évaluation de ces sessions qui confirment les réactions positives. Cependant, il y a très peu de rapports sur les résultats.

26. Quels sont les principaux facteurs de risque qui pourraient empêcher le CIR d'atteindre ses objectifs dans les pays ayant fait l'objet d'une étude de cas et de manière plus générale?

Une longue liste de risques ont été identifiés dans les pays ayant fait l'objet d'une étude de cas:

- complexité du programme et des systèmes du CIR, ce qui conduit à une mauvaise compréhension de ses avantages;
- manque de volonté et d'appropriation politiques au niveau national;
- manque de cohérence et de coordination entre les institutions nationales et les donateurs pour l'élaboration d'un programme global cohérent en matière de commerce (faible intégration);
- lenteur dans la réalisation de l'EDIC par l'organisation (document très attendu);
- manque de capacité gouvernementale/institutionnelle pour élaborer, financer et mettre en œuvre des projets, notamment dans les ministères des finances;
- faible priorité et financements insuffisants accordés au commerce par les gouvernements et les donateurs;
- perte de personnel formé et expérimenté dans les UNMO;
- instabilité politique et institutionnelle, notamment concernant le PF et le CDN;
- interférences politiques lors de l'identification des priorités et pendant la mise en œuvre, notamment pour les projets de Catégorie 2. Corruption;
- manque de sources de financement complémentaires en dehors du CIR pour le programme en matière de commerce;
- absence de stratégies de sortie concrètes et réalisables au niveau national;
- lenteur des processus d'approbation et de passation des marchés pour les projets du CIR.

Dans les pays n'ayant pas fait l'objet d'une étude de cas, certains risques étaient les mêmes et certains différents, parmi lesquels:

- instabilité politique;
- faible présence des donateurs, pas de facilitateur des donateurs;
- le principal risque est la non-prolongation du programme du CIR.

- capacité limitée de l'organisme de mise en œuvre pour gérer et concrétiser le programme. Absence d'incitations lorsque la charge de travail et les responsabilités du personnel sont augmentées;
- faiblesse de l'engagement politique;
- rigidité des procédures de gestion;
- réglementations nationales excluant la rémunération aux résultats;
- faiblesse de l'engagement des organisations dans les pays accompagnants;
- soutien limité au secteur privé;
- réduction des ressources allouées au CIR ou de la durée du programme.

L'enquête auprès du Conseil a généré une liste distincte de risques:

- appropriation insuffisante par les PMA;
- les donateurs et les PMA se désintéressent si aucun résultat concret n'est présenté, manque de confiance à l'égard du programme;
- mauvaise compréhension de la nature du programme;
- manque de coopération entre les donateurs sur le terrain;
- la structure de gouvernance concentre trop d'intérêts pour fonctionner efficacement;
- un mandat et des ambitions trop vastes – le CIR aurait dû se concentrer sur la fourniture d'un leadership intellectuel (mais le SE n'a actuellement pas la capacité pour le faire).

Enfin, les réponses des donateurs étaient également assez développées concernant les risques pour le programme:

- les projets de Catégorie 2 affaiblissent les objectifs des projets de Catégorie 1 au lieu de les renforcer;
- mobilisation insuffisante d'autres efforts en faveur de la réalisation plus générale des objectifs du CIR;
- présence insuffisante des donateurs dans le pays pour faire avancer le programme par un dialogue avec les parties prenantes pertinentes;
- lenteur des décaissements, y compris la capacité d'absorption des PMA;
- qualité des projets;
- faiblesse des UNMO;
- gouvernance et mise en œuvre trop lourdes;
- faiblesse du suivi et de la gestion au niveau national;
- nécessité d'un soutien plus direct pour les UNMO au niveau national;
- les conditions économiques mondiales (2) placent le commerce en position défensive;
- manque de soutien direct dans le pays pour les PMA les plus en retard;
- manque de volonté politique et d'appropriation de la part des PMA et des donateurs;
- articulation inadéquate ou incompatible des priorités stratégiques – attentes excessives et mauvaise compréhension de la nature du programme, qui est développé d'une manière plus adaptée à la négociation d'accords commerciaux;

- les donateurs perdent patience et, dans le même temps, continuent à accélérer des processus qui nécessitent plus de temps et à perdre du temps dans la microgestion;
- complexité de la structure de gouvernance;
- réseau de communications inadéquat pour promouvoir des objectifs complexes;
- mauvaise communication des résultats;
- aide à la gestion inadéquate au regard des objectifs/résultats visés;
- manque de structures et de ressources au niveau du SE;
- tendance actuelle à davantage de bilatéralisme dans la plupart des pays donateurs;
- appropriation et viabilité limitées dans le pays après le CIR;
- bureaucratie.

4.3 Efficience

27. Comparé à vos attentes en 2007-2008, diriez-vous que le CIR a donné des résultats pour les PMA:

En termes de rapidité: Plus rapidement: 10%; Au rythme attendu: 52%; Plus lentement: 17%; Ne se prononcent pas: 21%

En termes de valeur: À un coût inférieur: 10%; Presque au coût attendu: 53%; À un coût supérieur: 8%; Ne se prononcent pas: 29%

Dans les pays n'ayant pas fait l'objet d'une étude de cas, les réponses étaient quelque peu différentes:

En termes de rapidité: Plus rapidement: 11%; Au rythme attendu: 42%; Plus lentement: 32%; Ne se prononcent pas: 6%

En termes de valeur: À un coût inférieur: 12%; Presque au coût attendu: 29%; À un coût supérieur: 6%; Ne se prononcent pas: 41%

Dans les réponses des donateurs, les évaluations sont très différentes:

En termes de rapidité: Plus rapidement: 0; Au rythme attendu: 0; Plus lentement: 89%; Ne se prononcent pas: 11%

En termes de valeur: À un coût inférieur: 0; Presque au coût attendu: 33%; À un coût supérieur: 56%; Ne se prononcent pas: 11%

Enfin, au niveau du Conseil, les évaluations étaient les suivantes:

En termes de rapidité: Plus rapidement: 7%; Au rythme attendu: 21%; Plus lentement: 71%;

En termes de valeur: À un coût inférieur: 13%; Presque au coût attendu: 38%; À un coût supérieur: 44%; Ne se prononcent pas: 6%

Sur ces deux questions générales relatives aux attentes et aux évaluations actuelles concernant l'efficience, on constate d'importantes différences de perspective entre les différents groupes.

28. Veuillez indiquer vos classements concernant l'efficacité (définie comme le résultat obtenu grâce au temps, aux efforts et aux moyens mis en œuvre) des différentes étapes du cycle des projets du CIR, quand vous pensez pouvoir l'évaluer. L'analyse pour les différents groupes est résumée ci-dessous; à noter que certains groupes ont estimé ne pas disposer des renseignements adéquats.

Étape	Pays ayant fait l'objet d'une étude de cas		Pays n'ayant pas fait l'objet d'une étude de cas*		Donateurs		Conseil	
	Temps	Coût/effort	Temps	Coût/effort	Temps	Coût/effort	Temps	Coût/effort
Identification du projet								
Très bon ou bon	74,5%	80,5%	77,8%	88,3%	41,7%	45,5%	12,5%	25%
Insuffisant ou très insuffisant	25,5%	19,5%	22,2%	11,7%	58,3%	45,5%	75%	50%
Ne sait pas ou répondants du pays divisés	0%	0%	0%	0%	0%	9%	12,5%	25%
Formulation de la proposition								
Très bon ou bon	52,9%	70,5%	72,2%	70,6%	25%	45,5%	12,5%	25%
Insuffisant ou très insuffisant	47,1%	29,5%	22,2%	29,4%	75%	45,5%	75%	40%
Ne sait pas ou répondants du pays divisés	7,6%	0%	5,6%	0%	0%	9%	12,5%	25%
Évaluations par le CEC								
Très bon ou bon	82,2%	82,9%	82,4%	87,6%	70%	60%	42,9%	14,3%
Insuffisant ou très insuffisant	17,8%	17,1%	13,6%	6,2%	20%	30%	0%	42,9%
Ne sait pas ou répondants du pays divisés	0%	0%	0%	6,2%	10%	10%	57,5%	42,8%
Évaluations du projet par le SE								
Très bon ou bon	71,4%	78,4%	81,3%	75%	50%	50%	12,5%	25%
Insuffisant ou très insuffisant	28,6%	21,6%	12,5%	12,5%	50%	50%	62,5%	50%
Ne sait pas ou répondants du pays divisés	0%	0%	6,2%	12,5%	0%	0%	25%	25%

Évaluations du projet par le GFAS								
Très bon ou bon	77,6%	83,3%	87,6%	66,6%	55,5%	50%	12,5%	25%
Insuffisant ou très insuffisant	22,4%	16,6%	6,2%	20%	45,5%	50%	62,5%	50%
Ne sait pas ou répondants du pays divisés	0%	0%	6,2%	13,4%	0%	0%	25%	25%
Approbation du projet par le Conseil du CIR								
Très bon ou bon	76%	84,6%	62,5%	66,6%	57,1%	58,3%	50%	33,3%
Insuffisant ou très insuffisant	24%	15,4%	25%	26,7%	42,9%	41,7%	50%	66,6%
Ne sait pas ou répondants du pays divisés	0%	0%	12,5%	6,7%	0%	0%	0%	0%
Finalisation des accords								
Très bon ou bon	77,8%	83,3%	68,8%	66,6%	72,7%	70%	12,5%	28,6%
Insuffisant ou très insuffisant	22,2%	16,7%	18,7%	20%	18,2%	10%	62,5%	28,6%
Ne sait pas ou répondants du pays divisés	0%	0%	12,5%	13,4%	9,1%	20%	25%	42,8%
Décaissement des fonds								
Très bon ou bon	93,9%	91,9%	47,1%	66,6%	80%	66,6%	25%	28,6%
Insuffisant ou très insuffisant	6,1%	8,1%	41,2%	20%	10%	11,1%	37,5%	28,6%
Ne sait pas ou répondants du pays divisés	0%	0%	11,7%	13,4%	10%	22,2%	37,5%	42,8%
Mise en œuvre								
Très bon ou bon	80,4%	75,7%	81,3%	66,6%	54,6%	50%	12,5%	28,6%
Insuffisant ou très insuffisant	6,1%	24,3%	12,5%	20%	18,2%	30%	62,5%	42,9%
Ne sait pas ou répondants du pays divisés	0%	0%	6,2%	13,4%	18,2%	20%	25%	28,6%

Facilitation/suivi par le SE								
Très bon ou bon	56,3%	50%	75%	66,6%	36,4%	50%	12,5%	28,6%
Insuffisant ou très insuffisant	43,8%	50%	18,8%	20%	45,4%	30%	62,5%	42,8%
Ne sait pas ou répondants du pays divisés	0%	0%	6,2%	13,4%	18,2%	20%	25%	28,6%
Facilitation/suivi par le GFAS								
Très bon ou bon	71,4%	88,6%	68,8%	73,3%	60%	50%	50%	42,9%
Insuffisant ou très insuffisant	28,6%	11,4%	25%	6,7%	20%	30%	25%	14,3%
Ne sait pas ou répondants du pays divisés	0%	0%	6,2%	20%	20%	20%	25%	42,8%
Suivi au niveau national								
Très bon ou bon	71,7%	78,9%	68,8%	66,6%	60%	66,6%	0%	14,3%
Insuffisant ou très insuffisant	28,3%	21,1%	25%	20%	20%	11,1%	27,5%	28,6%
Ne sait pas ou répondants du pays divisés	0%	0%	6,2%	13,4%	20%	22,2%	62,5%	57,1%
Évaluation, si applicable								
Très bon ou bon	65,4%	54,5%	81,8%	72,7%	0%	25%	0%	0%
Insuffisant ou très insuffisant	34,6%	45,5%	9,1%	27,3%	33,3%	25%	28,6%	16,7%
Ne sait pas ou répondants du pays divisés	0%	0%	9,1%	0%	66,7%	50%	71,4%	83,3%

* Les échantillons de pays n'ayant pas fait l'objet d'une étude de cas sont ajustés dans tous les résultats à des fins de comparaison.

29. Lorsqu'il y a eu des retards ou des coûts élevés en termes de durée et d'efforts à différentes étapes de la préparation et de la mise en œuvre du CIR au cours des quatre dernières années, comment évalueriez-vous les causes importantes possibles?

Étape	Pays ayant fait l'objet d'une étude de cas	Pays n'ayant pas fait l'objet d'une étude de cas	Conseil	Donateurs
Capacité limitée du pays				
Très important ou important	26,8%	84,2%	73,3%	72,7%
Important	43,9%		20%	27,3%
Non important/Non pertinent/Négatif	29,3%	5,3%	0%	0%
Répondants du pays divisés	-	10,5%	-	-
Prescriptions concernant le processus du CIR				
Très important	33,8%	84,2%	15,4%	20%
Important	50,6%		76,9%	80%
Non important/Non pertinent/Négatif	15,6%	10,5%	7,7%	0%
Répondants du pays divisés	-	10,5%	-	-
Soutien limité du SE				
Très important	18,2%	68,4%	0%	10%
Important	50%		63,9%	80%
Non important/Non pertinent/Négatif	28,8%	26,3%	30,8%	10%
Répondants du pays divisés	-	5,3%	-	-
Exigences fiduciaires (financières) du CIR				
Très important	24,2%	66,6%	0%	0%
Important	50%		61,5%	66,7%
Non important/Non pertinent/Négatif	25,8%	16,7%	38,5%	33,3%
Répondants du pays divisés	-	5,6%	-	-

Aide limitée en matière de gestion financière				
Très important	20,3%	66,6%	0%	0%
Important	28,8%		58,3%	62,5%
Non important/Non pertinent/Négatif	50,9%	16,7%	41,7%	37,5%
Répondants du pays divisés	-	5,6%	-	-
Processus d'approbation par le Conseil du CIR				
Très important	18,8%	55,6%	8,3%	0%
Important	43,8%		58,3%	30%
Non important/Non pertinent/Négatif	37,5%	27,8%	41,7%	70%
Répondants du pays divisés	-	16,6%	-	-
Soutien politique limité dans le pays				
Très important	25,9%	66,6%	35,7%	27,3%
Important	37,9%		42,9%	63,6%
Non important/Non pertinent/Négatif	36,2%	22,3%	21,4%	9,1%
Répondants du pays divisés	-	5,6%	-	-
Fourniture de services par les organisations partenaires				
Très important	31,1%	84,2%	35,7%	11,1%
Important	47,5%		26,4%	66,7%
Non important/Non pertinent/Négatif	21,3%	5,3%	35,7%	22,2%
Répondants du pays divisés	-	10,5%	-	-

Observations écrites:

Pays ayant fait l'objet d'une étude de cas	Pays n'ayant pas fait l'objet d'une étude de cas	Donateurs	Conseil
<p>Capacités limitées du pays:</p> <p>Changement de facilitateur des donateurs</p> <p>Facteurs politiques affectant la préparation et la mise en œuvre dans les institutions responsables</p> <p>Sous-utilisation du budget dédié à la formation et au renforcement des capacités</p> <p>Les prescriptions concernant le processus du CIR sont trop complexes et causent des retards</p> <p>Emplois du temps chargés des hauts fonctionnaires nationaux</p> <p>Capacité insuffisante à mener des négociations avec divers partenaires et à maintenir une communication cohérente entre toutes les parties prenantes institutionnelles</p> <p>Soutien limité du SE:</p> <p>La capacité insuffisante du CIR à respecter les prescriptions du processus d'approbation du Conseil était une cause majeure de retards qui est maintenant résolue.</p> <p>Emplois du temps chargés du personnel d'encadrement du SE et du GFAS</p> <p>Longueur de la durée d'élaboration du recueil de documents et du cadre logique du système de S&E – qui auraient dû être réalisés avant la mise en œuvre.</p> <p>Lenteur des processus au niveau du Conseil.</p> <p>Autres causes possibles:</p> <p>Objectifs divergents entre les représentants des donateurs – nécessité d'un engagement du facilitateur des donateurs en faveur du commerce</p> <p>L'absence d'une répartition claire des rôles entre les donateurs et les parties prenantes institutionnelles a causé des retards.</p> <p>Les organisations partenaires tendent à retarder les examens des EDIC.</p> <p>Faiblesse des capacités du secteur privé</p>	<p>L'absence de contact direct avec le SE est considérée comme un obstacle.</p> <p>Le CIR a été affecté par des changements au niveau national (par exemple déficits budgétaires, etc.).</p> <p>Les processus (par exemple l'approbation par le Conseil) sont jugés trop longs.</p>	<p>Les donateurs ont soulevé la question du lien entre le soutien du CIR et les projets bilatéraux et les programmes nationaux.</p> <p>Cependant, il a aussi été noté que, dans certains cas, les donateurs avaient des attentes irréalistes concernant la vitesse à laquelle les décaissements pouvaient être réalisés.</p>	<p>Pour le Conseil, les capacités nationales et le soutien politique étaient les principales difficultés.</p> <p>La structure de gouvernance du CIR, ainsi que les processus et les prescriptions, était jugée trop lourde. Le manque de communication entre les partenaires du CIR était considéré comme pouvant mener à une situation où les facteurs nationaux n'étaient pas correctement pris en compte dans la conception de l'intervention.</p>

30. Quelles sont vos suggestions concernant les aspects du processus du CIR dont l'efficacité pourrait être améliorée et la manière de procéder, ou concernant des moyens plus efficaces d'atteindre les résultats souhaités dans chacun des domaines clés?

Dans les pays ayant fait l'objet d'une étude de cas, il a été demandé aux répondants d'identifier des améliorations au titre de chacun des domaines de résultats du CIR, tandis que les enquêtes en ligne auprès des donateurs, du Conseil et des pays n'ayant pas fait l'objet d'une étude de cas posaient la même question, mais sans distinguer les domaines de résultats.

D'après les observations relevées dans l'enquête auprès des donateurs, des questions relatives à la lourdeur des processus et prescriptions du CIR ont été soulevées, qui ont été jugées importantes. Une solution possible consisterait à accorder davantage d'attention aux processus de conception spécifiques à chaque pays. Le Conseil pourrait fournir plus d'orientations sur la manière de réaliser les objectifs. S'agissant de l'orientation générale du programme, lier l'assistance à d'autres projets d'assistance en cours dans le secteur du commerce est jugé important.

Pour le Conseil, lier le CIR à l'initiative plus large de l'Aide pour le commerce est un facteur important, s'agissant notamment d'identifier les domaines où un autre programme ou une autre approche de l'Aide pour le commerce pourrait être plus adapté au contexte national. Accroître la communication entre les membres du Conseil était également considéré comme un élément important. Les autres éléments cités portaient sur la gestion et la rationalisation du processus de formulation des projets.

Les pays n'ayant pas fait l'objet d'une étude de cas pensaient que le partage des expériences au sein de la famille du CIR était important. Une autre question soulevée concernait les procédures qu'il était jugé nécessaire de rationaliser. Un partenariat plus solide entre les partenaires du CIR a été mentionné comme un facteur essentiel, de même que le rôle du facilitateur des donateurs pour contribuer à renforcer les partenariats.

Observations écrites:

Domaine de résultat	Observations
i. Renforcer la capacité à formuler et mettre en œuvre des stratégies liées au commerce?	<ul style="list-style-type: none"> • Faire de la sensibilisation au niveau politique en faveur du commerce et du CIR et trouver des soutiens de haut niveau • Mener ces campagnes visant à intégrer le commerce dans les processus gouvernementaux aux niveaux politique, institutionnel et entre les partenaires de développement • Renforcement des capacités de l'UNMO et du Ministère du commerce et de l'industrie, des membres du CDN, du secteur privé et des OSC • Renforcer les capacités avant d'engager le soutien de la Catégorie 1 pour tirer au mieux parti des fonds alloués à ce titre • Le CIR devrait offrir une expertise certifiée pour aider à remédier aux faiblesses en termes de savoir-faire technique commercial afin de soutenir la formulation des stratégies • Introduire une gestion axée sur les résultats chez les acteurs clés • Mettre l'accent sur les projets de Catégorie 2 • Développer des programmes et des plans d'action liés au commerce conçus spécialement pour les ministères/départements gouvernementaux clés dans le domaine économique • Améliorer le partage des expériences avec les autres pays

	<ul style="list-style-type: none"> • Adopter une approche régionale du CIR, en s'appuyant si possible sur les organes d'intégration régionale, plutôt qu'une approche par pays • Intégrer des professionnels qualifiés au sein des structures ministérielles et leur assurer une rémunération adéquate grâce au soutien des partenaires de développement • Concevoir et favoriser des programmes de formation du personnel dans les ministères responsables dans le domaine de la planification stratégique et de la gestion axée sur les résultats, y compris pour les cadres de haut niveau afin de les gagner à la cause du commerce • Fournir des équipements, des moyens en matière de facilitation/transport, y compris la vidéoconférence afin que le personnel formé soit efficace • Renforcer les capacités dans le secteur privé pour préparer des projets viables et garantir un engagement plus important du secteur privé dans le CIR • Travailler avec les partenaires de développement dans le pays pour engager des professionnels qualifiés intégrés au sein des structures ministérielles
ii. Intégrer le commerce dans les stratégies et plans nationaux de développement?	<ul style="list-style-type: none"> • Formuler une stratégie commerciale nationale dynamique consolidée qui reflète les priorités du pays, qui soit clairement définie grâce à une large participation des parties prenantes et qui s'adapte aux changements de l'environnement économique et commercial du pays • Intensifier la collaboration et le dialogue entre les Ministères du commerce, de la planification nationale et des finances pour leur permettre de se rendre compte de l'importance du commerce et accroître les ressources qui lui sont allouées. Améliorer la communication sur les grandes priorités du gouvernement • Communiquer les projets de DSRP/stratégies nationales de développement au CDN par le biais de l'UNMO pour garantir un alignement avec l'EDIC, afin que les aspects commerciaux soient intégrés dans le document final • Engagement plus important du secteur privé et de la société civile dans les ANMO • Faire en sorte que le secteur financier ait les moyens de soutenir le commerce dans les secteurs clés • Meilleure diffusion du programme du CIR • La sensibilisation à l'intégration est un processus continu et suivi, à favoriser au-delà des ministères du commerce • Le CIR devrait parrainer des enquêtes annuelles portant sur l'intégration du commerce pour montrer quels pays font des progrès et lesquels doivent encore progresser, dans l'esprit du projet Doing Business et des indices de compétitivité • La fourniture en temps voulu de la mise à jour de l'EDIC est un facteur essentiel
iii. Coordonner l'assistance, liée au commerce et respecter les priorités du pays?	<ul style="list-style-type: none"> • Une stratégie commerciale consolidée et la matrice des actions de l'EDIC (mise à jour) devraient être les documents d'orientation pour l'ensemble de l'assistance liée au commerce • Interactions renforcées entre les ministères le long de la chaîne du commerce (par exemple agriculture, exploitation minière, ministère des finances), dialogue sur l'importance du commerce et promotion de la stratégie commerciale • Interactions et dialogue renforcés entre donateurs et secteurs public/privé sur les questions commerciales • Implication en temps voulu du Ministère du commerce lors du processus budgétaire national afin que ses priorités soient prises en compte pour être financées par le budget national • Définition et précision des rôles le long de la chaîne du programme (UNMO, Comité directeur, facilitateur des donateurs) • Mettre en place un groupe de travail sur le commerce pour les donateurs (qui pourrait renforcer la capacité du FD si nécessaire) et se concentrer de manière plus

	approfondie sur les questions liées au commerce
iv. Renforcer l'assistance, pour ce qui des priorités nationales en matière de développement du commerce?	<ul style="list-style-type: none"> • La stratégie commerciale consolidée devrait être le document d'orientation pour les acteurs du secteur, favorisant ainsi le soutien des différentes parties prenantes en faveur des éléments pertinents de la stratégie • Augmentation par le gouvernement des crédits budgétaires au commerce afin d'éviter la dépendance par rapport aux financements des donateurs • Réalignement des stratégies de coopération nationales des pays donateurs sur les priorités commerciales identifiées • Réunions régulières du groupe de travail sur le commerce correspondant à l'évolution/la mise à jour de la matrice des actions de l'EDIC • Développer des stratégies d'Aide pour le commerce entièrement coordonnées • Introduire dans la Catégorie 1 le renforcement des capacités techniques pour les questions commerciales des institutions de planification • Organiser des tables rondes nationales/régionales avec les donateurs pour un soutien à l'ensemble du secteur du commerce • Examen gouvernemental/mise à jour annuels des plans nationaux de développement

C. Durabilité

31. Avec quel degré de réussite le CIR a-t-il respecté les principes de fonctionnement convenus et atteint les deux résultats renforcés spéciaux prévus?

	Pays ayant fait l'objet d'une étude de cas	Pays n'ayant pas fait l'objet d'une étude de cas	Donateurs	Conseil
Utilisation efficace du commerce comme instrument de développement par les PMA				
Très bien	10,5%	89,5%	20%	0%
Bien	70,2%		70%	85,7%
Insuffisant	19,3%	10,5%	10%	14,3%
Très insuffisant	0,0%		0%	0%
Appropriation par les PMA du programme national, identification des priorités et gestion des activités de développement du commerce				
Très bien	28,6%	94,7%	23,1%	11,1%
Bien	41,4%		53,8%	55,6%
Insuffisant	12,9%	5,3%	23,1%	33,3%
Très insuffisant	0,0%		0%	0%
Approche de partenariat selon laquelle les donateurs et les organisations doivent coordonner leur réponse aux besoins des PMA, avoir une gestion axée sur les résultats, assurer le leadership dans les PMA et accepter la responsabilité mutuelle				
Très bien	8,6%	89,5%	0%	10%
Bien	41,4%		53,8%	30%
Insuffisant	22,9%	10,5%	42,6%	60%

Très insuffisant	0,0%		0%	0%
Accroissement de l'aide au renforcement des capacités dans les PMA grâce au processus du CIR, y compris par les organismes de mise en œuvre et grâce aux ressources financières				
Très bien	17,1%	78,9%	30,8%	12,5%
Bien	41,4%		61,5%	75%
Insuffisant	21,4%	15,8%	7,7%	12,5%
Très insuffisant	0,0%		0%	0%
Répondants du pays divisés	-	5,3%	-	-
Renforcement de la gouvernance du CIR, y compris la prise de décisions collective au travers du Conseil du CIR, du SE et du GFAS, ainsi qu'au moyen d'une obligation clairement définie de rendre des comptes et d'un suivi et d'une évaluation rigoureux				
Très bien	15,7%	84,2%	9,1%	0%
Bien	31,4%		54,5%	33,3%
Insuffisant	7,1%	15,8%	36,4%	66,7%
Très insuffisant	0,0%		0%	0%

Observations écrites:

Principe de fonctionnement/ résultat renforcé	Pays ayant fait l'objet d'une étude de cas	Pays n'ayant pas fait l'objet d'une étude de cas	Donateurs	Conseil
Utilisation efficace du commerce comme instrument de développement par les PMA	Dans l'ensemble, le CIR a montré comment le commerce peut être utilisé pour favoriser la croissance économique, et les gouvernements accordent davantage d'attention aux questions commerciales, mais de nombreuses parties prenantes clés n'ont pas pris pleinement la mesure de la relation entre commerce et développement	Les réponses des pays n'ayant pas fait l'objet d'une étude de cas n'ont pas été regroupées dans les catégories spécifiques. L'une des questions soulevées était le fait que le commerce n'est pas considéré comme une priorité dans certains pays – et cela n'est pas directement lié au CIR.	Résultats mitigés pour les différents pays.	Il est généralement difficile d'évaluer l'ampleur de la contribution du CIR.

Appropriation par les PMA du programme national, identification des priorités et gestion des activités de développement du commerce	Dans l'ensemble, le principe d'appropriation a été bien établi, mais l'efficacité de la gestion des activités de développement du commerce doit être améliorée.	Les réponses des pays reflètent la nécessité pour le SE d'être plus actif lorsqu'il répond aux propositions de projets.	Résultats mitigés pour les différents pays.	Varie fortement selon les pays. Très bien dans certains, très insuffisant dans d'autres.
Approche de partenariat selon laquelle les donateurs et les organisations doivent coordonner leur réponse face aux besoins des PMA, avoir une gestion axée sur les résultats, assurer le leadership dans les PMA et accepter la responsabilité mutuelle	Le CDN n'est pas un mécanisme adapté au partenariat – il faut en créer un qui fonctionne pour les donateurs et les acteurs nationaux.		Bien à Genève, mais pas si bien au niveau national. Le Conseil devrait être plus uni.	Dépend beaucoup des capacités du pays. Généralement, les différents acteurs ne se considèrent pas comme des partenaires, mais comme des concurrents.
Accroissement de l'aide au renforcement des capacités dans les PMA grâce au processus, y compris par les organismes de mise en œuvre et grâce aux ressources financières	Importante marge d'amélioration.		Résultats mitigés pour les différents pays.	Considèrent généralement cet aspect comme "bien".
Renforcement de la gouvernance du CIR, y compris la prise de décisions collective au travers du Conseil du CIR, du SE et du GFAS, ainsi qu'au moyen d'une obligation clairement définie de rendre des comptes et d'un suivi et d'une évaluation rigoureux	Amélioration importante.			Il est nécessaire de renforcer la gouvernance. Le Conseil consacre trop peu de temps à discuter des questions stratégiques. De plus, il a été dit que trop d'intérêts différents sont représentés.

32. Au cours des quatre dernières années, le CIR a-t-il contribué à susciter davantage d'intérêt et d'engagement en faveur des mesures visant à renforcer la capacité et les résultats commerciaux chez d'autres acteurs que les fonctionnaires chargés du commerce dans le pays?

	Pays ayant fait l'objet d'une étude de cas	Pays n'ayant pas fait l'objet d'une étude de cas	Conseil	Donateurs
Fonctionnaires chargés du commerce				
Très important	42,6%	94,7%	50%	16,7%
Important	52,5%		33,3%	50%
Non important/Non pertinent/Négatif	4,9%	5,3%	16,7%	33,3%
Répondants du pays divisés	-		-	-
Autres fonctionnaires clés chargés de l'économie				
Très important	29,8%	78,9%	20%	0%
Important	40,4%		30%	20%
Non important/Non pertinent/Négatif	29,8%	10,6%	50%	80%
Répondants du pays divisés	-	10,6%	-	-
Politiciens clés				
Très important	25,5%	73,7%	8,3%	0%
Important	47,3%		58,3%	50%
Non important/Non pertinent/Négatif	27,2%	21,2%	33,3%	50%
Répondants du pays divisés	-	5,3%	-	-
Acteurs commerciaux du secteur privé				
Très important	30,2%	84,2%	16,7%	0%
Important	52,8%		50%	16,7%
Non important/Non pertinent/Négatif	17%	15,9%	33,4%	80,7%
Répondants du pays divisés	-	0%	-	-
Représentants des organisations dans le pays				
Très important	31,1%	84,2%	-	-
Important	57,8%		-	-
Non important/Non pertinent/Négatif	11,1%	15,9%	-	-
Répondants du pays divisés	-	0%	-	-
Représentants des donateurs dans le pays				
Très important	34,6%	73,7%	-	-
Important	53,8%		-	-
Non important/Non pertinent/Négatif	11,5%	21,2%	-	-
Répondants du pays divisés	-	5,3%	-	-

Les membres du Conseil et les donateurs pensent généralement que ceux qui ne font pas partie du programme ont une connaissance très limitée du CIR, et que celui-ci devrait tisser des liens en dehors des ministères du commerce. L'un des instruments possibles pour ce

faire est l'EDIC. Il a également été noté que cela varie en fonction des pays, mais les donateurs ne pensent pas être en mesure d'évaluer cet élément sur la base des renseignements dont ils disposent.

Les pays n'ayant pas fait l'objet d'une étude de cas constatent que le dialogue entre les groupes s'est renforcé, mais qu'il reste des progrès à accomplir. Le CIR devrait être plus réceptif aux différents besoins des pays.

33. Avez-vous constaté que des activités ou des priorités du CIR influencent d'autres initiatives?

Réponses	Pays ayant fait l'objet d'une étude de cas	Pays n'ayant pas fait l'objet d'une étude de cas	Conseil	Donateurs
Obtenir le soutien du secteur privé?				
Oui	40,0%	68,4%	41,7%	0%
Non	24,3%	10,6%	41,7%	40%
Ne se prononce pas ou répondants du pays divisés	35,7%	21,2%	16,7%	60%
Susciter de l'intérêt auprès d'entreprises individuelles ou d'autres organisations pour identifier des projets autofinancés?				
Oui	39,7%	57,9%	25%	0%
Non	19,0%	26,3%	41,7%	50%
Ne se prononce pas ou répondants du pays divisés	41,3%	15,9%	33,3%	50%
S'efforcer d'établir un lien entre les bénéficiaires et les activités commerciales génératrices de revenus?				
Oui	58,1%	84,2%	61,5%	30%
Non	17,7%	0%	15,4%	10%
Ne se prononce pas ou répondants du pays divisés	24,2%	15,8%	23,1%	60%
Stimuler le soutien pour accroître la productivité?		%		
Oui	67,2%	89,5%	50%	30%
Non	13,1%	5,3%	25%	20%
Ne se prononce pas ou répondants du pays divisés	19,7%	5,3%	25%	50%
Susciter l'intérêt d'autres organisations pour soutenir les priorités du CIR ou imiter le CIR?				
Oui	47,6%	68,4%	75%	55,6%
Non	28,6%	15,8%	16,7%	11,1%
Ne se prononce pas ou répondants du pays divisés	23,8%	15,8%	8,3%	33,3%

Parmi les donateurs, il a été observé dans quelques cas que le CIR avait influencé d'autres initiatives, notamment en suscitant l'intérêt d'autres organisations pour soutenir les priorités

du CIR ou imiter le CIR (plus de la moitié des répondants ont répondu "oui" à cette question), et des exemples en ont été fournis concernant quelques pays menés par des donateurs bilatéraux ou d'autres instances.

Les membres du Conseil ont été particulièrement positifs pour ce qui est de s'efforcer d'établir un lien entre les bénéficiaires et les activités commerciales qui génèrent des revenus pour stimuler le soutien en faveur d'un accroissement de la productivité et susciter l'intérêt d'autres organisations. Les exemples cités concernaient à la fois des initiatives nationales et régionales en Asie et en Afrique (menées par des donateurs et des CER).

Dans les pays n'ayant pas fait l'objet d'une étude de cas, des expériences concernant le CIR ont été mentionnées. La matrice des actions de l'EDIC a été utilisée dans certains pays pour incorporer toutes les questions de politique liées au commerce dans un seul cadre de mise en œuvre.

Type d'influence possible	Pays ayant fait l'objet d'une étude de cas
Obtenir un soutien du secteur privé?	Assez efficace, mais situation mitigée
Susciter l'intérêt des entreprises individuelles ou d'autres organisations pour identifier des projets autofinancés?	Assez efficace, mais situation mitigée
S'efforcer d'établir un lien entre les bénéficiaires et les activités commerciales génératrices de revenus?	Quelques exemples positifs (par exemple un projet dans le secteur du tourisme est considéré comme pouvant soutenir des petites entreprises)
Stimuler le soutien pour accroître la productivité?	Quelques exemples positifs
Susciter l'intérêt d'autres organisations pour soutenir les priorités du CIR ou imiter le CIR?	Dépend de l'interprétation: une inclusion dans la matrice des actions de l'EDIC n'implique pas une influence du CIR, mais il y a quelques exemples concrets de liens entre le CIR et de nouvelles initiatives
Autres effets?	

34. Dans quelle mesure la durabilité des contributions apportées jusqu'à présent par le CIR pour atteindre les quatre résultats prévus peut-elle être assurée par le gouvernement et les autres institutions du pays si le soutien du CIR n'était pas disponible?

Étape	Pays ayant fait l'objet d'une étude de cas	Pays n'ayant pas fait l'objet d'une étude de cas	Conseil	Donateurs
i. Plus grande capacité à formuler et mettre en œuvre des stratégies liées au commerce?				
Oui	78,1%	73,7%	45,5%	22,2%
Non	10,9%	10,6%	36,4%	22,2%
Ne se prononce pas ou répondants du pays divisés	10,9%	15,9%	18,2%	56,5%
ii. Le commerce est intégré dans les stratégies et plans nationaux de développement?				

Oui	86,6%	78,9%	72,7%	33,3%
Non	7,5%	5,2%	18,2%	22,2%
Ne se prononce pas ou répondants du pays divisés	6,0%	15,9%	9,1%	44,4%
iii. L'assistance liée au commerce est coordonnée et respecte les priorités du pays?				
Oui	69,4%	47,4%	27,3%	22,2%
Non	14,5%	10,6%	18,2%	22,2%
Ne se prononce pas ou répondants du pays divisés	16,1%	36,8%	54,6%	56,6%
iv. L'assistance pour les priorités nationales en matière de développement du commerce est renforcée?				
Oui	63,2%	94,7%	36,4%	22,2%
Non	22,8%	0%	36,4%	33,3%
Ne se prononce pas ou répondants du pays divisés	14,0%	5,3%	27,3%	44,4%

Les donateurs n'ont pas identifié de domaine dans lequel ils pensaient que les contributions seraient durables, mais la réponse la plus fréquente dans tous les domaines était "Ne se prononce pas".

Le Conseil était légèrement plus optimiste et une majorité des répondants (plus de 70%) pensait que des contributions durables étaient probables au moins dans le domaine de l'intégration du commerce dans les plans nationaux de développement.

Raisons (par exemple soutien politique ou de groupes d'intérêt, solidité des institutions créées, mécanismes d'application de l'EDIC et de la matrice des actions, personnel motivé, financements, etc.)

Le manque de données concernant l'impact du CIR et la mesure dans laquelle les projets sont liés aux priorités du pays étaient les questions soulevées par les membres du Conseil. L'isolement des structures de l'ANMO était vu comme un facteur supplémentaire. Il a également été reconnu que la situation était variable d'un pays à l'autre.

Les donateurs pensaient qu'il était difficile de répondre à cette question, mais que la durabilité des institutions soutenues par le CIR dépendrait de la mesure dans laquelle ces dernières reposeraient sur les institutions nationales existantes. La structure des salaires du personnel des UNMO était considérée comme un autre facteur pouvant compromettre la durabilité. Il a également été reconnu que les processus économiques généraux et les engagements politiques (à la fois ceux des donateurs et des bénéficiaires) jouent un rôle important.

Le soutien du CIR devrait venir en complément des autres soutiens en cours dans le domaine commercial. Les pays n'ayant pas fait l'objet d'une étude de cas pensent aussi qu'une approche coordonnée est essentielle pour garantir la durabilité.

Contributions dans les domaines clés	Pays ayant fait l'objet d'une étude de cas	Pays n'ayant pas fait l'objet d'une étude de cas	Donateurs	Conseil
i. Plus grande capacité à formuler et mettre en œuvre des stratégies liées au commerce?	Les institutions ont besoin d'un renforcement continu des capacités et d'une intégration plus étroite de l'UNMO dans les structures gouvernementales. La répartition nationale des ressources est insuffisante pour garantir la poursuite des activités du CIR.	Question non posée	Question non posée	Question non posée
ii. Le commerce est intégré dans les stratégies et plans nationaux de développement?	L'importance du commerce est bien établie, mais la mise en œuvre de l'intégration est incomplète.	Question non posée	Question non posée	Question non posée
iii. L'assistance liée au commerce est coordonnée et respecte les priorités du pays?	L'absence de soutien du CIR nuira à la coordination.	Question non posée	Question non posée	Question non posée
iv. L'assistance pour les priorités nationales en matière de développement du commerce est renforcée?	Un peu d'optimisme Par exemple pour ce qui est de prévoir à l'avance la façon dont les mises à jour de l'EDIC seront utilisées pour encourager les donateurs à apporter un soutien dans les domaines identifiés.	Question non posée	Question non posée	Question non posée

35. Quels sont les principaux obstacles et difficultés à surmonter pour que les contributions du CIR soient durables une fois le programme achevé et que faire pour atteindre cet objectif?

Groupe de répondants	Réponses
<p>Pays ayant fait l'objet d'une étude de cas</p>	<p>Capacité limitée du pays.</p> <p>Nécessité d'accélérer l'intégration et de mieux faire comprendre comment les différents aspects des structures nationales contribuent au processus du CIR.</p> <p>Au fil du temps, les changements de points focaux et du personnel des UNMO nuisent aux résultats.</p> <p>Le renouvellement et la mobilité excessifs du personnel spécialisé chargé du commerce compromettent la durabilité, de même que l'insuffisance des financements pour le commerce en général.</p> <p>Le CIR n'a pas été conçu dans un souci de viabilité. Il n'a pas de stratégie de sortie.</p> <p>L'UNMO et les Comités directeurs ne sont pas suffisamment intégrés aux structures institutionnelles nationales pour entretenir l'élan lorsque le CIR prendra fin. L'UNMO devrait rendre des comptes à une autorité supérieure et le Comité directeur devrait inclure parmi ses membres de vrais professionnels du secteur privé et pas seulement des associations/organisations du secteur privé.</p> <p>La capacité de mise en œuvre au-delà des projets de Catégorie 2 est faible et nécessite une planification préalable pour créer des institutions plus solides.</p> <p>Dans la Catégorie 2, l'accent mis sur le secteur productif est trop étroit: il faudrait se concentrer, au-delà des contraintes sur le plan de l'offre de tel ou tel produit, sur les questions de compétitivité générale au niveau national.</p> <p>Le CIR ne traite pas de manière adéquate les questions relatives aux infrastructures, comme les routes ou l'énergie. Ces éléments sont essentiels pour intégrer les PMA dans l'économie. Engagement limité pour stimuler le secteur privé directement.</p> <p>Les processus du programme du CIR doivent être simplifiés et rendus plus accessibles et transparents afin que les entités nationales puissent les adopter dans leurs systèmes.</p> <p>Le secteur privé se renforce, mais n'est pas encore en mesure de prendre l'initiative en raison de lacunes en matière de capacités et, en conséquence, c'est au gouvernement de prendre l'initiative et d'instaurer un environnement favorable en développant des politiques et des cadres juridiques pour soutenir le secteur privé.</p>
<p>Pays n'ayant pas fait l'objet d'une étude de cas</p>	<p>Le principal obstacle est le manque de financement une fois que le projet a pris fin. L'une des suggestions est de créer un conseil chargé des questions commerciales.</p>

Conseil	<p>Manque de volonté politique à la fois dans les PMA et dans les pays donateurs. L'alignement insuffisant du soutien des donateurs au niveau national est également considéré comme un obstacle. Durabilité en général, à la fois concernant les structures nationales, mais également s'agissant de garantir l'intégration et de faire en sorte que l'institution conserve les connaissances.</p>
Donateurs	<p>Le CIR devrait continuer à produire des résultats concrets et mesurables, et le processus devrait se poursuivre, de préférence sur la base de différentes étapes. Soutien plus important au niveau national par les donateurs présents dans le pays, et également coupler plus étroitement l'assistance liée au commerce avec d'autres formes d'assistance au développement.</p> <p>Soutien politique à la fois des donateurs et des PMA pour souligner l'importance du commerce.</p> <p>Soutenir le renforcement des capacités, développer l'appropriation par le pays et soutenir les transferts de connaissances au sein des institutions.</p>

4.4 Impact potentiel

36. Si l'on effectue des projections à partir des renseignements recueillis à ce jour et des tendances actuelles, quelle est la probabilité que le CIR apporte des contributions importantes à l'objectif global de l'intégration des PMA au système commercial mondial en vue de contribuer à la croissance économique, à la réduction de la pauvreté et au développement durable?

	Pays ayant fait l'objet d'une étude de cas	Pays n'ayant pas fait l'objet d'une étude de cas	Conseil	Donateurs
Très probable	40%	47,3%	30,8%	0%
Probable	46%	42,2%	46,2%	40%
Peu probable	13%	0%	23,1%	60%
Très peu probable	2%	0%	0%	0%
Répondants du pays divisés	-	10,5%	-	-

Les pays ayant fait l'objet d'une étude de cas estiment que le CIR peut jouer un rôle de catalyseur mais qu'il est trop petit pour contribuer de façon importante à la réalisation de l'objectif global. En outre, il y a de trop nombreux facteurs en jeu pour que le CIR apporte des contributions importantes au cours des années qui restent avant la fin de sa mise en œuvre, mais il s'agit d'un pas dans la bonne direction. Les pays ayant fait l'objet d'une étude estiment par ailleurs que, dans de nombreux PMA, la tendance est à l'intégration indépendamment du CIR. Celui-ci peut contribuer à la réduction de la pauvreté par la création d'emplois à condition que les donateurs apportent des fonds pour permettre au secteur privé d'accroître la capacité de production et/ou aider les banques commerciales à stimuler la croissance économique.

Les pays n'ayant pas fait l'objet d'une étude de cas estiment n'avoir pas de ressources ni de capacités suffisantes pour agir unilatéralement sans l'aide des ressources du CIR. Ces ressources sont considérées comme un moyen d'aider les PMA à s'intégrer dans le système commercial mondial. Le CIR n'a pas été capable de mobiliser des fonds auprès de donateurs bilatéraux.

Les donateurs estiment probable que le CIR apporte des contributions à l'objectif global, mais ils s'attendent à ce que cela soit lent et inégal d'un pays à l'autre. Ils notent en outre que les progrès vers la réalisation de l'objectif global dépendent d'autres facteurs que du seul CIR.

Les réponses du Conseil présentent des similitudes avec celles des autres groupes. Le CIR est considéré comme ayant un potentiel et abordant les questions essentielles en ce qui concerne la capacité limitée, mais la contribution pose problème. Dans ses réponses, le Conseil met aussi en lumière les questions de ressources et de niveau d'engagement nécessaire et fait observer qu'une contribution importante pourrait être apportée si le bon type de soutien était disponible sur une période suffisamment longue. La gestion et la structure de gouvernance ont par ailleurs été considérées comme des facteurs susceptibles d'amoindrir l'impact éventuel.

37. Est-il probable que le CIR apporte des contributions dans les domaines suivants:

	Pays ayant fait l'objet d'une étude de cas	Pays n'ayant pas fait l'objet d'une étude de cas	Conseil	Donateurs
Effets plus directs sur le commerce				
Facilitation des échanges?				
Probable	83,9%	94,7%	85,7%	70%
Peu probable	10,8%	0%	7,1%	10%
Sans opinion ou Répondants du pays divisés	5,4%	5,3%	7,1%	20%
Développement des marchés?				
Probable	78,0%	77,7%	76,9%	50%
Peu probable	9,8%	11,1%	0%	20%
Sans opinion ou Répondants du pays divisés	12,2%	11,1%	23,1%	30%
Hausse de la productivité?				
Probable	81,3%	68,4%	69,2%	40%
Peu probable	12,0%	5,2%	15,4%	30%
Sans opinion ou Répondants du pays divisés	6,7%	26,4%	15,4%	30%
Amélioration de la qualité des produits?				
Probable	80,0%	94,4%	71,4%	40%
Peu probable	7,4%	5,6%	0%	10%
Sans opinion ou Répondants du pays divisés	12,6%	0%	28,6%	50%
Réponses aux problèmes de capacité du côté de l'offre?				
Probable	64,0%	83,3%	85,7%	70%
Peu probable	21,3%	0%	0%	10%
Sans opinion ou Répondants du pays divisés	14,7%	16,7%	14,3%	20%
Intégration du commerce?				
Probable	78,8%	84,2%	92,9%	80%
Peu probable	7,5%	5,3%	0%	0%
Sans opinion ou Répondants du pays divisés	13,8%	10,6%	7,1%	20%

Effets prévus à long terme				
Croissance économique?				
Probable	83,0%	84,2%	54,5%	55,6%
Peu probable	11,7%	15,8%	9,1%	11,1%
Sans opinion ou Répondants du pays divisés	5,3%	0%	36,4%	33,3%
Réduction de la pauvreté?				
Probable	82,3%	84,2%	41,7%	33,3%
Peu probable	10,1%	5,3%	16,7%	11,1%
Sans opinion ou Répondants du pays divisés	7,6%	10,6%	41,7%	55,6%
Développement durable?				
Probable	75,6%	84,2%	25%	22,2%
Peu probable	10,3%	0%	16,7%	22,2%
Sans opinion ou Répondants du pays divisés	14,1%	15,9%	58,3%	56,6%
Hausse des revenus?				
Probable	85,2%	77,7%	58,3%	44,4%
Peu probable	10,2%	0%	8,3%	0%
Sans opinion ou Répondants du pays divisés	4,5%	22,3%	33,3%	56,6%

Observations écrites:

	Pays ayant fait l'objet d'une étude de cas	Pays n'ayant pas fait l'objet d'une étude de cas	Donateurs	Conseil
Facilitation des échanges?	<p>Les contributions à la facilitation des échanges et au développement des marchés sont très spécifiquement liées au contexte.</p> <p>Les projets de Catégorie 2 portent souvent sur la productivité, la qualité des produits et les contraintes du côté de l'offre.</p> <p>Le consensus est positif en ce qui concerne l'intégration du commerce.</p> <p>S'agissant de l'impact économique au sens large, il a été estimé que cela</p>	<p>Les pays n'ayant pas fait l'objet d'une étude de cas ont estimé qu'il était probable que le CIR apporte des contributions à condition que le soutien adéquat et la volonté politique soient en place, mais qu'il était encore tôt dans le processus pour porter un jugement.</p>	<p>Les donateurs estiment qu'il existe un potentiel pour que le CIR apporte une contribution, par exemple par l'intermédiaire des projets de Catégorie 2 ou l'élaboration d'une stratégie de renforcement du développement commercial.</p>	<p>Les membres du Conseil notent que l'impact de la contribution du CIR peut être difficile à évaluer.</p> <p>En règle générale, les réponses du Conseil montrent davantage de confiance dans l'impact probable dans les domaines plus directement liés au commerce (par exemple la facilitation des échanges, le développement des marchés, etc.).</p>

	<p>sortait du champ du CIR.</p> <p>Il a été considéré que le développement durable et la hausse des revenus dépendaient de la nature spécifique des projets de Catégorie 2 et que l'effet sur la hausse des revenus était "probable".</p>			
Autres domaines?	Création d'emplois et réduction du chômage des jeunes			

38. Y a-t-il eu dans ces domaines des effets imprévus (positifs ou négatifs) que le CIR aurait provoqués? Donner des exemples.

Pays ayant fait l'objet d'une étude de cas	Pays n'ayant pas fait l'objet d'une étude de cas	Donateurs	Conseil
<p>Dans la Catégorie 2, il est prévu que les pouvoirs publics mettent en place une infrastructure telle que des routes permettant de se rendre sur les sites des projets en question.</p> <p>Les donateurs commencent à travailler ensemble.</p> <p>La société civile et les milieux universitaires sont de plus en plus sensibilisés aux thèmes commerciaux.</p> <p>Effet d'entraînement – Reproduction des bonnes pratiques inspirées de projets ayant une composante relative à la gestion de l'environnement.</p> <p>Des propositions de projets qui dépassent le plafond du CIR pour la Catégorie 2 sont disponibles en vue d'un financement conjoint, ce qui stimulera la coordination entre les donateurs.</p>	<p>Meilleure coordination entre les organisations et le secteur privé.</p> <p>Incidence positive sur la facilitation des échanges.</p> <p>Des retards dans le processus d'approbation peuvent nuire à l'image du CIR et de ses objectifs.</p>	<p>Les donateurs ont généralement estimé être insuffisamment informés pour répondre à la question.</p> <p>Un donateur a mentionné qu'ils se servaient de l'EDIC en tant que document de référence dans leurs programmes de soutien.</p>	<p>Il est difficile d'établir un lien de causalité – le CIR n'est opérationnel que depuis 18 mois, aussi est-il trop tôt pour se prononcer.</p> <p>La lourdeur des procédures du CIR fait partie des effets négatifs qui ont été signalés. En revanche, des exemples ont été donnés dans lesquels le CIR a joué un rôle déterminant dans la mise en évidence du programme commercial en mobilisant les pouvoirs publics et le secteur privé.</p>

39. Comment le CIR pourrait-il mieux faire pour favoriser la réalisation de ces objectifs ou alors des moyens totalement différents (c'est-à-dire autres que l'approche du CIR) conviendrait-ils mieux?

Pays ayant fait l'objet d'une étude de cas	Pays n'ayant pas fait l'objet d'une étude de cas	Donateurs	Conseil
<p>Améliorer la participation des PMA au niveau du Conseil.</p> <p>Faire se rencontrer les UNMO afin que celles-ci puissent partager leçons et expérience.</p> <p>Il devrait incomber au facilitateur des donateurs de démontrer effectivement la responsabilité mutuelle.</p> <p>Agir plus rapidement et plus directement en ayant recours au contrat direct et éviter de passer par des organisations partenaires intermédiaires.</p> <p>Mettre l'accent sur un petit nombre de questions stratégiques et être plus strict avec le pays: en cas d'absence de résultats dans les délais, réduire le financement.</p> <p>Le CIR devrait engager un dialogue plus direct avec les médias et les autres canaux de communication.</p>	<p>Les pays n'ayant pas fait l'objet d'une étude de cas ont donné des exemples de mise en place de mécanismes fonctionnant bien à l'échelle nationale (approches sectorielles par exemple).</p> <p>Les donateurs devraient continuer de soutenir le programme conformément à l'engagement qu'ils ont pris en 2005.</p> <p>Les procédures opérationnelles devraient être simplifiées et alignées sur celles des autres programmes.</p> <p>Mieux exploiter et partager davantage entre les pays les leçons et données tirées de l'expérience.</p>	<p>Le CIR peut être utilisé dans toutes les catégories de l'Aide pour le commerce – étant un élément de la stratégie commerciale des PMA, qui est plus vaste.</p> <p>Le CIR devrait aussi reconnaître que les besoins des pays varient et la présence du SE/GFAS du CIR dans le pays pourrait permettre de régler certaines des questions. Mais il est reconnu qu'une présence accrue n'est pas nécessaire dans tous les pays.</p> <p>Le soutien du CIR doit être étroitement coordonné avec les autres activités en cours.</p> <p>Une meilleure communication externe et des partenariats plus productifs aux niveaux national, régional et mondial sont nécessaires.</p> <p>Le CIR devrait concentrer son action sur la Catégorie 1 et laisser la mise en œuvre à d'autres acteurs.</p>	<p>Les membres du Conseil ont estimé que le CIR devrait avoir plus de flexibilité pour s'adapter aux contextes nationaux.</p> <p>Le CIR devrait collaborer plus étroitement avec l'initiative plus vaste que représente l'Aide pour le commerce.</p>

4.5 Pertinence du CIR

40. Comment décririez-vous dans ce pays le niveau de connaissance du CIR et de son but?

	Pays ayant fait l'objet d'une étude de cas	Pays n'ayant pas fait l'objet d'une étude de cas	Conseil	Donateurs
Fonctionnaires chargés des questions commerciales/spécialistes du commerce				
Élevé	36,9%	100%	54,5%	0%
Raisonnable	45,9%		27,3%	40%
Faible ou très faible	10%	0%	18,2%	60%
Sans opinion ou Répondants du pays divisés	7,2%	0%	0%	0%
Autres principaux fonctionnaires chargés des questions économiques				
Élevé	8,7%	72,2%	9,1%	0%
Raisonnable	54,4%		63,6%	40%
Faible ou très faible	31,1%	28,8%	27,3%	60%
Sans opinion ou Répondants du pays divisés	5,8%	0%	0%	0%
Représentants politiques				
Élevé	15,6%	50%	10%	0%
Raisonnable	34,4%		40%	0%
Faible	42,8%	33,3%	40%	100%
Sans opinion ou Répondants du pays divisés	7,3%	16,7%	10%	0%
Acteurs commerciaux du secteur privé				
Élevé	21,6%	55,6%	11,1%	0%
Raisonnable	27,5%		22,2%	0%
Faible ou très faible	46,1%	27,8%	55,5%	1000%
Sans opinion ou Répondants du pays divisés	4,9%	16,7%	11,1%	0%
Experts du développement				
Élevé	-	-	33,3%	30%
Raisonnable	-		50%	30%
Faible ou très faible	-	-	8,3%	40%
Sans opinion ou Répondants du pays divisés	-	-	8,3%	0%
Représentants des organisations dans le pays				
Élevé	22,2%	94,7%	-	-
Raisonnable	38,4%		-	-
Faible ou très faible	29,3%	5,6%	-	-

Sans opinion ou Répondants du pays divisés	10,1%	0%	-	-
Représentants des donateurs dans le pays				
Élevé	29,5%	78,9%	-	-
Raisonnable	41,1%		-	-
Faible ou très faible	20%	21,1%	-	-
Sans opinion ou Répondants du pays divisés	9,5%	0%	-	-

Observations écrites:

Pays ayant fait l'objet d'une étude de cas	Pays n'ayant pas fait l'objet d'une étude de cas	Donateurs	Conseil
<p>Le niveau de connaissance a été jugé élevé/raisonnable parmi les fonctionnaires chargés des questions commerciales, les représentants des donateurs et les organismes donateurs, et le plus faible parmi les représentants du secteur privé et de la société civile, les politiciens et les autres fonctionnaires chargés des questions économiques.</p> <p>Dans le secteur privé, les hautes instances ont connaissance du CIR, mais pas les entrepreneurs en activité.</p> <p>La connaissance du CIR est concentrée dans les capitales.</p> <p>Le programme manque de stratégie de communication.</p> <p>Le nom du programme est trop obscur et technique.</p> <p>De par sa nature, le soutien apporté n'est pas visible.</p> <p>Le précédent CI était mieux connu que le CIR.</p>	<p>La présence des donateurs est faible, les organisations pourraient participer plus activement si elles veulent être informées des objectifs du CIR.</p> <p>Dans l'un des pays, le ministère joue un rôle de premier plan pour mieux faire connaître l'Aide pour le commerce dans le pays, y compris par une formation à la formulation des projets, etc.</p>	<p>En général, ceux qui ne participent pas directement au programme en ont une connaissance limitée. Dans certains pays, plus généralement, le programme de l'Aide pour le commerce n'est pas un domaine prioritaire.</p> <p>Il y a aussi des malentendus au sujet du CIR et de ses liens avec les processus internes.</p>	<p>En général, seul un petit groupe a connaissance du CIR dans les pays et au sein des organismes donateurs. Les acteurs du secteur privé ont été considérés comme ayant le niveau de connaissance le plus faible parmi les groupes, tandis que le niveau le plus élevé a été attribué aux spécialistes du commerce.</p>

41. S'agissant des priorités commerciales et économiques du pays, actuelles et naissantes, comment évalueriez-vous les contributions apportées à ce jour par le CIR aux solutions recherchées? Veuillez indiquer votre accord ou votre désaccord à propos de chacune des déclarations suivantes concernant la pertinence actuelle du CIR:

a. L'approche stratégique actuelle du CIR

Étape	Pays ayant fait l'objet d'une étude de cas*	Pays n'ayant pas fait l'objet d'une étude de cas*	Donateurs	Conseil
Correspond à ces priorités et donne les types de résultats qu'on peut raisonnablement attendre				
D'accord	73,4%	83,3%	50%	12,5%
Pas d'accord	26,6%	17,7%	50%	87,5%
Répondants du pays divisés	-	0%	-	-
Correspond à ces priorités mais ne donne pas (encore) les types de résultats qu'on peut raisonnablement attendre				
D'accord	68%	66,6%	75%	77,8%
Pas d'accord	32%	13,4%	25%	22,2%
Répondants du pays divisés	-	20%	-	-
Est un facteur marginal ou peu important au regard de ces priorités				
D'accord	31,7%	20%	22,2%	28,6%
Pas d'accord	68,3%	80%	77,8%	71,4%
Répondants du pays divisés	-	0%	-	-

* Pour une raison ou une autre, les deux premières déclarations n'ont manifestement pas été considérées comme mutuellement incompatibles, de sorte qu'il est difficile d'interpréter ces résultats.

b. Par rapport à la situation en 2007, l'approche stratégique actuelle du CIR est

Étape	Pays ayant fait l'objet d'une étude de cas	Pays n'ayant pas fait l'objet d'une étude de cas	Conseil	Donateurs
Plus pertinente	66,3%	82,4%	73,3%	77,8%
Aussi pertinente	26,7%	17,6%	26,7%	22,2%
Moins pertinente	7%	0%	0%	0%

c. Autre(s) déclaration(s) que vous feriez à propos de la pertinence du CIR (par exemple comment pourrait-on faire en sorte que le CIR corresponde davantage aux priorités actuelles et naissantes des PMA et de votre pays/organisation en matière de commerce et de développement?)

Pays ayant fait l'objet d'une étude de cas	Pays n'ayant pas fait l'objet d'une étude de cas	Donateurs	Conseil
<p>Correspond à ces priorités et donne les types de résultats qu'on peut raisonnablement attendre.</p> <p>Le CIR a créé un cadre dont les PMA avaient grand besoin pour analyser leur potentiel commercial au sein du système commercial multilatéral.</p> <p>La qualité et l'exactitude de l'EDIC sont des facteurs importants.</p> <p>Les projets de Catégorie 2 qui ont obtenu de bons résultats mettent en évidence le potentiel de développement que recèlent les interventions commerciales.</p> <p>Correspond à ces priorités mais ne donne pas (encore) les types de résultats qu'on peut raisonnablement attendre.</p> <p>Progrès très lents dans de nombreux pays ayant fait l'objet d'une étude de cas.</p> <p>L'intégration du commerce doit encore prendre racine dans tous les milieux.</p> <p>Il est nécessaire d'améliorer la relation entre le commerce et les autres secteurs.</p> <p>Facteur marginal ou peu important au regard de ces priorités.</p> <p>La contribution est marginale parce qu'il y a plusieurs acteurs sur la scène commerciale.</p>	<p>La présence des donateurs est faible, les organisations pourraient participer plus activement si elles veulent être informées des objectifs du CIR.</p> <p>Dans l'un des pays, le ministère joue un rôle de premier plan pour mieux faire connaître l'Aide pour le commerce dans le pays, y compris par la formation à la formulation des projets, etc.</p>	<p>Le CIR est jugé pertinent, mais il doit être mieux géré pour que son apport soit plus efficace. Dans le même ordre d'idées, une simplification du processus devrait être envisagée.</p> <p>Pour atteindre ses objectifs, le CIR doit améliorer sa communication avec les autres organisations.</p>	<p>Les buts et objectifs du CIR sont pertinents à la fois pour les PMA et les donateurs, mais les processus doivent être simplifiés.</p> <p>Le CIR doit servir de cadre à l'ATLC et adopter une approche globalement plus stratégique.</p>

42. Comment pourrait-on faire en sorte que le CIR corresponde davantage aux priorités commerciales et économiques, tant actuelles que naissantes, de votre pays?

Pays ayant fait l'objet d'une étude de cas	Pays n'ayant pas fait l'objet d'une étude de cas	Donateurs	Conseil
<p>Engager un processus consultatif approprié entre les secteurs public et privé lors de l'élaboration de la stratégie commerciale nationale et</p>	<p>Le CIR doit être attentif aux besoins des différents pays.</p> <p>Les projets de</p>	<p>Le but et les objectifs sont pertinents, mais une meilleure communication avec</p>	<p>Le but et les objectifs du CIR restent hautement pertinents pour les PMA et les donateurs, mais le</p>

<p>associer davantage les ministères ayant des synergies, par exemple les ministères de l'agriculture, des produits minéraux, etc. Envisager la formation d'un groupe de travail du secteur du commerce. Réunir les parties prenantes dans le cadre d'activités telles que des débats et des discussions sur le commerce.</p> <p>Collaborer plus étroitement avec la communauté locale des donateurs sur les questions commerciales.</p> <p>Tenir à jour l'EDIC.</p> <p>Encourager les pouvoirs publics à élaborer des plans afin de prendre le relais des activités financées par le CIR au terme de l'assistance des donateurs, y compris en mobilisant davantage de donateurs.</p> <p>Étendre le programme au soutien du commerce des services, par exemple au tourisme, aux services financiers, etc.</p> <p>Recenser les activités qui ont le maximum d'impact sur les objectifs globaux.</p> <p>Collaborer plus étroitement avec les initiatives régionales.</p> <p>Faire œuvre de sensibilisation au programme et en rendre les éléments plus visibles. Modifier son nom pour le rendre plus attractif et plus compréhensible.</p> <p>Le personnel du SE du CIR devrait se rendre dans le pays au moins une fois par an.</p> <p>Les systèmes et objectifs du CIR devraient être plus étroitement adaptés à la situation des PMA.</p> <p>Améliorer le suivi et l'évaluation au niveau national.</p>	<p>développement commercial doivent être conformes aux stratégies nationales d'exportation, ainsi qu'aux EDIC, et s'intégrer dans les stratégies en question.</p>	<p>les autres organisations est nécessaire pour renforcer la capacité du CIR de travailler en partenariat avec les autres.</p>	<p>CIR doit être géré plus efficacement.</p> <p>Pour les donateurs, les organisations et les PMA, le CIR doit servir de cadre à l'ATLC et d'outil d'intégration et de coordination des donateurs.</p> <p>Le processus doit être lié plus étroitement aux projets et programmes en cours dans les pays.</p>
---	---	--	--

5. CONCLUSIONS ET ENSEIGNEMENTS À RETIRER

Les conclusions ci-après sont formulées directement à partir des analyses et des constatations exposées dans les sections précédentes, tant en ce qui concerne le programme et le portefeuille globaux du CIR que les progrès réalisés sur le terrain dans les PMA. Conformément à la hiérarchie des sources de données convenue dans le rapport de lancement, chaque fois que cela est possible, les résultats des études de cas par pays constituent la principale source des conclusions au sujet des progrès accomplis. Cependant,

dans chaque cas, ils ont été vérifiés au regard des données disponibles concernant les mêmes points provenant des autres sources, et les éventuelles variations significatives ont été intégrées à la conclusion générale de l'Équipe chargée de l'EMP.

5.1 Préciser les attentes liées au mandat et au partenariat du CIR

Conclusion 1: L'une des conclusions les plus importantes qui ressort de cet examen à mi-parcours est que, dans la pratique, l'instrument limité que constitue le CIR est généralement mal compris, qu'il suscite des attentes différentes et souvent irréalistes et qu'il n'obtient pas le soutien concerté et constructif de tous ses partenaires qui est essentiel pour le mode de fonctionnement qui devrait être le sien.

Il est fréquent que les PMA, les donateurs et certaines organisations considèrent le CIR comme un programme de financement parmi tant d'autres, alors qu'il n'est comme son nom l'indique qu'un cadre de coordination et d'intégration. À ce titre, il a pour mission de mobiliser et d'exploiter les ressources (financières, institutionnelles, politiques – au sens large) autour du programme de chaque pays en matière de commerce. Mais la mission complexe du CIR n'a pas été suffisamment solide pour faire face aux attentes normales des PMA, des donateurs et de certaines organisations, qui pensent qu'il doit fonctionner et effectuer des décaissements comme un programme d'assistance "normal". Le danger maintenant est d'essayer sans succès d'être les deux à la fois, cadre et programme, comme l'a montré le dilemme de la Catégorie 2. Comment peut-on contribuer à forger des secteurs de commerce nationaux plus robustes (en particulier dans les pays qui ont d'importants échanges commerciaux à l'intérieur de leurs régions respectives) par des projets autonomes, souvent fragmentaires (plutôt que par des approches programmatiques intégrées)? Ce qu'il faut, c'est développer les capacités pour soutenir la croissance du commerce, et cela ne peut être fait que dans le cadre d'une approche intégrée adoptée par toutes les parties prenantes.

Quant au partenariat, beaucoup de participants partenaires évaluent le CIR en employant la troisième personne comme s'il s'agissait d'une entité indépendante, mais chaque groupe de partenaires – PMA, donateurs et organisations participantes – a en fait la responsabilité de participer activement à un véritable partenariat en vue d'atteindre une série d'objectifs communs bien définis.¹⁹ Les arrangements du CIR en matière de gouvernance et de gestion sont censés être des outils qu'il faut utiliser à cette fin. Dans les PMA eux-mêmes, là où il faut concentrer les efforts, les pays qui œuvrent à la réalisation des objectifs convenus ont des points de départ, un engagement et des manières de procéder qui diffèrent. Pour diverses raisons, les donateurs (à quelques exceptions près) ne jouent pas encore pleinement le rôle qui leur est dévolu s'agissant d'appuyer le renforcement des capacités des pays à élaborer des stratégies, intégrer, coordonner et accroître le soutien au développement du commerce. Les différentes organisations participantes jouent des rôles limités et parfois flous ou peu satisfaisants. Par exemple, l'élaboration de la Matrice des actions de l'EDIC, habituellement confiée à l'une de ces organisations, est un volet essentiel du modèle du CIR, mais même lorsqu'elle est achevée en temps voulu, il est fréquent qu'on ne lui accorde pas la priorité que supposerait un véritable partenariat avec les organisations.

¹⁹ Un bon indicateur du style de partenariat limité au Conseil est le fait que la plupart des membres des trois groupes de "mandants" restent physiquement regroupés aux réunions du Conseil.

À Genève, le Conseil du CIR dans son ensemble n'a pas encore réussi à forger un partenariat de travail solide, mais a versé dans des rôles et un style de fonctionnement qui sont très éloignés des besoins prioritaires et de la réactivité nécessaires à une approche de renforcement des capacités sur le terrain, et qui au lieu de faciliter la mise en œuvre du mandat, l'ont en fait compliquée. Le Comité Directeur qui chapeaute l'ensemble se tient très en retrait, alors que son rôle de dernier ressort en matière de gouvernance est probablement essentiel. Le Secrétariat exécutif, entièrement basé à Genève, a la délicate mission d'appliquer dans un grand nombre de PMA couvrant une vaste zone géographique les exigences et procédures complexes définies par le Conseil, d'assurer le secrétariat du Conseil lui-même, de faire preuve d'imagination pour soutenir et faciliter les activités de renforcement des capacités dans les PMA, et de surveiller et communiquer les résultats. Tout le monde ou presque s'accorde à reconnaître – et c'est aussi l'avis de l'Équipe – que le modèle de décentralisation partielle du GFAS a facilité la fonction de gestion financière pour assurer une supervision, un soutien et un service de secrétariat efficaces, mais les rapports établis n'ont pas encore convaincu tout le monde que tel était le cas.

5.2 Pertinence du CIR²⁰

Conclusion 2: L'évaluation globale de l'Équipe de l'EMP est que les objectifs fondamentaux et l'approche stratégique du CIR (s'agissant en particulier de ses activités de la Catégorie 1 dans le domaine du renforcement des capacités, qui sont celles qui ont été les plus développées et testées) sont tout à fait pertinents au regard des priorités commerciales et économiques actuelles des PMA. Il est important de noter que toutes les sources principales de données sur cette question – études de cas par pays, autres enquêtes des PMA, des donateurs et du Conseil – indiquent que la grande majorité des répondants sont convenus que "Par rapport à la situation de 2007, l'approche stratégique du CIR est aujourd'hui plus pertinente au regard des priorités commerciales et économiques des PMA et autres pays". De plus, parmi toutes ces mêmes catégories de répondants, plus des trois quarts ont exprimé leur désaccord avec l'affirmation selon laquelle "L'approche stratégique du CIR est aujourd'hui un "facteur marginal ou mineur s'agissant de répondre à ces priorités". Un certain nombre de réussites documentées viennent étayer cette conclusion.

Mais passant à l'étape suivante, l'examen a permis de constater que les avis différaient au sujet de ce qu'on pouvait raisonnablement considérer comme un délai raisonnable avant que l'approche stratégique du CIR ne donne des résultats à l'appui des priorités des PMA. Au sujet de l'affirmation selon laquelle "l'approche stratégique du CIR à ce stade est pertinente au regard des priorités des PMA et produit les types de résultats auxquels on peut raisonnablement s'attendre", 87,5% des donateurs interrogés ont exprimé leur désaccord, tandis que les évaluations dans les autres groupes de répondants étaient beaucoup plus mitigées.

Il y a manifestement un décalage concernant les types de résultats qu'on aurait raisonnablement pu attendre du CIR à ce stade. Il est possible que dans leur conception de

²⁰ Conformément à l'approche définie dans le rapport de lancement, il a été considéré dans le cadre de l'examen que la meilleure façon de procéder pour l'évaluation de la pertinence actuelle du CIR était de commencer par un test des autres critères. À ce stade de la formulation de conclusions, tout de suite après la présentation des constatations qui précèdent, nous ne voyons pas d'inconvénient à présenter cette importante évaluation de la pertinence en premier lieu.

ce qu'il faut entendre par "attentes raisonnables", certains répondants se soient fondés sur la date de commencement effective, avril 2010, tandis que d'autres sont remontés jusqu'à mai 2007. Il se peut que d'autres prennent en compte d'importants retards concernant certains aspects du lancement des activités tandis qu'à Genève, on se préoccupait de l'élaboration des lignes directrices et du Recueil ou on négociait depuis des mois sur le Cadre de suivi et d'évaluation. D'autres ont peut-être intégré à leurs interprétations les difficultés mêmes de s'organiser et de travailler dans les PMA ou avec des organisations multilatérales. Quoi qu'il en soit, ces divergences au plan des attentes sont un fait et un élément très important pour l'examen et la façon dont il sera utilisé.

5.3 Efficacité du CIR

Conclusion 3: Attentes concernant l'efficacité: Dans son évaluation de l'évolution du CIR depuis son lancement formel, l'Équipe de l'EMP conclut que toutes les parties prenantes représentées au Comité directeur et au Conseil sont conjointement responsables des écarts qui existent maintenant entre les résultats attendus à ce stade et ce qui a été réalisé jusqu'ici. Les PMA, qui expriment désormais moins de déception, étaient aussi moins responsables que d'autres des retards constatés, en dépit du fait que leurs capacités sont plus limitées que celles des autres partenaires. Selon nous, au cours des quatre années écoulées depuis que le GFAS et le Secrétariat exécutif ont été mis en place pour diriger le processus, une orientation stratégique plus marquée et une gestion plus rigoureuse auraient permis dans une certaine mesure d'obtenir plus rapidement des résultats, mais auraient exigé d'imposer une relation plus appropriée entre l'encadrement et un Conseil qui s'était habitué au langage diplomatique, aux règles et réglementations et aux décisions de microgestion, au lieu de se concentrer sur les orientations stratégiques d'un programme de renforcement des capacités. Les résultats font apparaître des différences importantes (et parfois contradictoires) au niveau des attentes, en particulier parmi certains donateurs, sur le rôle et les responsabilités en matière de gouvernance, ainsi que sur les résultats à atteindre et dans quels délais. Par ailleurs, il est clair que vu la nature de la mission du CIR, son centre de gravité est beaucoup trop à Genève et avec le Conseil et le Secrétariat exécutif et beaucoup trop peu dans les PMA et avec les partenaires et les organisations actives sur le terrain.

Dans l'ensemble, l'approche de la gouvernance et de la gestion de ce programme de développement des capacités semble inspirée du principe d'une "gestion fondée sur la réglementation à distance" - avec des prescriptions standard complexes et figées (dans le Recueil, lignes directrices, processus et étapes) appliquées à distance dans des contextes extrêmement divers. Cela va à l'encontre du principe selon lequel il n'existe pas de solution universelle et sur lequel repose l'idée de l'appropriation par les pays. Ce type d'approche a donné lieu à des débats documentés et à des retards dans le cas d'au moins une étude de pays (à cause de l'insistance sur la création d'une UNMO distincte), et dans d'autres cas où on a fait preuve d'une uniformité excessive (alors qu'une plus grande souplesse dans le recrutement des Points focaux aurait renforcé l'influence du CIR).

Ce style de fonctionnement très directif a-t-il été adopté en réaction à ce qui était perçu chez les prédécesseurs de CIR comme des faiblesses, en tant que mécanisme pour essayer de gérer un programme éloigné à partir de Genève, ou est-il l'héritage "culturel" du style général d'entreprise en usage à l'OMC? Quelle que soit la réponse, ce style est mal adapté à la gestion flexible et réactive, procédant par approximations successives, qui est nécessaire dans le domaine du développement, s'agissant en particulier du développement

des capacités. Cette conclusion majeure a une incidence importante sur la façon dont les différents partenaires évaluent les progrès accomplis à ce jour et s'engagent en faveur des activités futures, sur la manière dont le Conseil et la direction fonctionnent, ainsi que sur le rôle, la localisation et les responsabilités des différents acteurs. Ces points sont repris dans les recommandations de l'EMP. Voir également l'évaluation concernant la gouvernance et la gestion sous la rubrique "durabilité" ci-dessous.

Un facteur essentiel s'agissant d'évaluer l'efficacité du CIR à ce stade consiste à déterminer la période sur laquelle peut légitimement porter cette évaluation. En lançant le CIR pour une durée de cinq ans en mai 2007 et en créant un Conseil intérimaire en juillet 2007, les trois grands partenaires fondateurs ont exprimé le fait qu'il était selon eux important et urgent d'agir, et ont contribué à faire naître dans la communauté internationale l'idée que ce programme (pratiquement à lui seul) pourrait d'une façon ou d'une autre produire des résultats notables au cours de cette période.

Mais ils n'ont certainement pas délibérément prévu un retard de plus de deux ans avant que le CIR puisse être créé et qu'il soit doté d'un personnel et d'une organisation même minimes, ni trois et quatre ans avant que des arrangements financiers puissent être conclus avec deux agences participantes, le PNUD et la Banque mondiale, respectivement. Le Conseil du CIR a été établi au bout de trois ans. Les lignes directrices concernant la Catégorie 1 ont été approuvées par le Conseil intérimaire deux ans après le lancement, et le Guide d'utilisation au bout de quatre ans, suivi du Cadre de suivi et d'évaluation encore trois mois plus tard. Durant cette période, un certain niveau d'activités a été maintenu, y compris celles qui ont été reportées du CI précédent et d'autres qui étaient nouvelles, mais le rythme et la capacité étaient limités, surtout parce que des postes essentiels du Secrétariat exécutif ont aussi été supprimés, apparemment en raison de limitations décidées par le Conseil et des procédures de recrutement.

Conclusion 4: Si l'on considère le CIR comme un outil qui doit accompagner les PMA sur le chemin qu'ils ont à parcourir, la direction prise par les 43 PMA où le CIR est actif est la bonne, même si dans une douzaine de pays, voire plus, les progrès sont encore minimes. À l'autre bout du spectre, une minorité importante d'au moins dix pays (dont les points de départ diffèrent) est déjà bien avancée s'agissant de renforcer leurs capacités, de prendre le contrôle du programme et d'utiliser effectivement le CIR et d'autres ressources pour satisfaire leurs besoins.²¹ La plupart des pays ont franchi les étapes initiales, certains consolident leur situation pour engager les étapes suivantes tandis que d'autres ont des problèmes internes et

²¹ La liste indicative des pays bien avancés fournie dans l'Examen à mi-parcours lui-même coïnciderait largement à ce stade à celle des pays qui exécutent ou préparent des projets de Catégorie 2, bien qu'il ne s'agisse pas là nécessairement de l'indicateur déterminant. La liste actuelle inclurait les pays suivants: Burundi, Cambodge, Gambie, Mali, Népal, Sierra Leone, Ouganda, République démocratique populaire lao, Lesotho et Rwanda. D'après les informations de l'Équipe, il y a probablement cinq autres pays qui semblent être presque au même stade. Il faut souligner que ce type de jugement n'est pas définitif, que les facteurs à l'œuvre sont divers, comme le sont les contributions du CIR, que d'autres pays pourraient être légitimement inclus ou exclus, et que la situation peut rapidement évoluer. L'examen ne permettra pas d'identifier d'autres groupes en partie pour ne pas faire courir le risque d'encourager des interprétations simplistes des raisons expliquant la lenteur des progrès.

externes (par exemple des changements d'effectifs clés, des retards dans l'EDIC ou ses mises à jour).). Compte tenu de l'importance primordiale accordée dans les conclusions à la mise à jour de l'EDIC et de la matrice d'action comme élément déterminant pour faire avancer la réalisation des objectifs prioritaires du CIR - et orienter l'aide apportée par les donateurs et la conception des projets de Catégorie 2, il est très préoccupant de voir que dans seulement un quart des pays bénéficiaires visés la mise à jour de l'EDIC est maintenant terminée, tandis qu'elle est en cours dans un autre quart. Le rythme auquel les pays avancent est extrêmement variable: certains ont de toute évidence progressé très rapidement, la majorité avance progressivement et parfois par à-coups, et une petite minorité est dans l'impasse ou presque. La distance que les PMA en tant que groupe ont encore à parcourir doit se mesurer par rapport aux jalons qui ont été fixés sur le chemin menant à l'accomplissement de l'objectif du programme – une intégration complète du commerce – et à l'obtention de résultats de niveau plus élevé relevant de la finalité du programme.²² Pour la présente évaluation à mi-parcours, les étapes les plus importantes sont les quatre principaux résultats escomptés du CIR, qui sont évalués pour mesurer l'efficacité.

Le CIR n'est pas un simple dispositif contractuel ou même un programme d'assistance classique. Il est censé constituer un cadre pour une action internationale concertée visant à accompagner les PMA sur leur chemin respectif – qui est en général long et difficile – pour renforcer leur capacité de s'intégrer dans le système commercial multilatéral et tirer parti du commerce dans l'intérêt de leur développement. L'examen à mi-parcours fournit donc ses conclusions et ses explications concernant les progrès accomplis dans ce cheminement: premièrement, le cap suivi; deuxièmement, le rythme du cheminement; et troisièmement, la distance qu'il reste à parcourir jusqu'aux jalons qui ont été fixés. Dans tous les cas, il faut répéter que le CIR est un élément d'accompagnement, et jamais le moteur principal de la progression, qui doit toujours être trouvé dans le pays lui-même. On trouvera principalement ci-après l'analyse faite par l'Équipe des attentes et des raisons expliquant le rythme général de la progression sous les rubriques "Pertinence" et "Efficience".

Conclusion 5: *Efficacité des résultats*: Même durant la période limitée au cours de laquelle le CIR a réellement été opérationnel, la conclusion est qu'il a été utilisé par les différents PMA pour apporter des contributions (importantes à mineures selon les pays) visant à renforcer et dans certains cas à déclencher une évolution positive.

Pour évaluer l'efficacité du CIR dans le cadre de l'examen à mi-parcours, les repères les plus importants utilisés étaient les quatre principaux résultats escomptés du CIR concernant: la capacité s'agissant des stratégies liées au commerce et les plans de mise en œuvre, l'intégration du commerce dans les stratégies et plans de développement nationaux, la fourniture coordonnée de l'assistance liée au commerce en fonction des priorités de chaque pays, et la mobilisation de ressources pour appuyer les initiatives correspondant aux priorités définies dans la matrice des actions de l'EDIC. Les conclusions concernant ces points sont récapitulées ci-après. Comme prévu dans le rapport de lancement (étant entendu que cela serait fait dans la limite de ce que permettraient les données), l'Équipe chargée de l'examen a appliqué les indicateurs du cadre logique à ces résultats escomptés, et les a donc testés, ce qui constituait un volet essentiel de sa matrice d'évaluation, apparaissant dans tous les instruments utilisés dans le cadre de l'examen. La matrice a

²² Comme indiqué dans le cadre logique du programme du CIR (Recueil pages 106 et suivantes).

complété ces indicateurs par plusieurs autres qui lui étaient propres. Un aperçu des informations disponibles au regard des indicateurs de résultats du cadre logique figure à l'annexe 8.

Il existe de nombreux éléments d'information montrant que le CIR (s'appuyant dans certains cas sur les fondements du CI) a considérablement aidé près d'une trentaine de pays à renforcer leurs capacités pour formuler des stratégies en matière de commerce et mieux prendre conscience de la place du commerce dans les politiques et programmes de développement nationaux. Dans certains cas, la capacité est très dynamique et a déjà exercé une influence tangible, tandis que dans quelques autres, elle est encore naissante et fragile, la majorité des pays se trouvant quelque part entre ces deux extrêmes. L'EDIC et la Matrice des actions sont considérées comme des outils très efficaces pour définir et formuler les priorités nationales en matière de commerce et donc pour attirer et orienter l'assistance liée au commerce. Même au Bangladesh, un grand pays commerçant pour lequel l'EDIC n'est pas encore achevée, ce volet est considéré comme un besoin urgent pour guider un certain nombre de processus de développement essentiels. La question de savoir ce qui constitue réellement une stratégie nationale en matière de commerce reste l'objet de débats, et c'est seulement dans la moitié des pays ayant fait l'objet d'une étude de cas qu'une telle stratégie nationale est clairement en place. Certains ont probablement atteint le seuil de qualité défini dans le cadre logique et, dans d'autres cas, cela reste à évaluer. L'"intégration" du commerce dans les stratégies de développement nationales est aussi jugée souvent plus formelle que réelle et il n'est pas rare que ces stratégies générales elles-mêmes soient en réalité peu contraignantes.

Au niveau de la planification et de l'exécution coordonnées de l'assistance liée au commerce pour mettre en œuvre les priorités des PMA, certains éléments d'information montrent que, pour environ 70% des PMA interrogés, le CIR a été utilisé pour renforcer les tendances positives, en particulier dans les cas où une Matrice des actions de l'EDIC mise à jour était en place.

S'agissant de la mobilisation de ressources pour appuyer les initiatives qui répondent aux priorités définies dans la Matrice des actions de l'EDIC, l'évaluation pénètre plus avant dans le domaine défini pour les projets de Catégorie 2, mais il se peut que ce résultat soit partiellement atteint plus tôt. Globalement, dans un tout petit peu plus de la moitié des réponses émanant de pays n'ayant pas fait l'objet d'une étude de cas, un certain succès a été mis au crédit du CIR, et l'influence de l'EDIC et de la Matrice des actions à cet égard est jugée importante ou très importante par 90% des pays visés par une étude de cas. Mais pour ainsi dire nulle part encore, on ne dispose de données organisées pour donner une réponse concernant l'indicateur 4.4 du cadre logique "nombre et montant des projets financés par les donateurs et liés à la Matrice des actions de l'EDIC".

Comme cela a été montré plus haut dans la section sur le Profil et l'évolution du portefeuille du CIR, l'expérience acquise concernant la Catégorie 2 est encore limitée, mais certains éléments donnent à craindre qu'en fait la conception et le processus des projets de Catégorie 2 ne reflètent que dans des cas trop peu nombreux les objectifs stratégiques prévus comptant sur un effet catalyseur de rassemblement et d'entraînement. Selon l'Équipe de l'EMP, le passage de la Catégorie 1 où l'accent est surtout mis sur le renforcement des capacités à la Catégorie 2 qui privilégie la mobilisation des ressources dans les PMA est censé s'accompagner d'une volonté d'ouverture et d'extension du

processus aux différentes parties du gouvernement, y compris les ministères sectoriels, les agences, le secteur privé et les donateurs, de manière à susciter des réponses programmatiques stratégiques et techniques adaptées aux priorités commerciales spécifiées par les pays. Ce type de processus s'est matérialisé jusqu'ici dans au moins neuf pays, mais d'autres propositions ou idées de projets de Catégorie 2 apparaissent dans d'autres cas beaucoup plus étroites et axées en partie ou en totalité sur les propres ressources financières limitées du CIR.

Sous la rubrique Efficacité, l'Équipe de l'EMP a inclus une estimation de l'acceptation et de l'utilisation à ce jour du cadre de suivi et d'évaluation et du cadre logique tout au long du programme du CIR. Les constatations amènent à conclure que ceux qui connaissaient mal le système étaient nombreux, mais que dans l'ensemble, il est considéré comme valable par près de 80% des PMA sondés (et la formation au système est jugée telle par environ 70%, un grand nombre de répondants n'étant toutefois pas en mesure de porter un jugement). Parallèlement, il y a peu d'éléments d'information indiquant que le système est déjà en utilisation (ou utilisable, compte tenu des données limitées) au niveau des pays ou du programme, comme cela est encore démontré dans l'annexe 8 du présent rapport.

5.4 Efficience du CIR

Conclusion 6: Si l'on se fonde sur la mesure la plus couramment utilisée, quoique approximative et imparfaite, de l'efficience des programmes d'assistance internationaux – à savoir le coût par rapport aux transferts de fonds opérés – le CIR s'est jusqu'ici révélé moins efficace que la norme théorique au regard des comparateurs possibles.²³ De par sa nature même, le programme donnera probablement toujours l'impression d'être "coûteux" si l'on s'en tient à cette mesure approximative. Le CIR n'est pas encore au stade où un critère plus complet (fondé sur le coût, le temps et l'effort fourni par rapport aux résultats obtenus) peut être systématiquement appliqué, même si le présent examen contient de nombreux éléments attestant de résultats. Mais l'Équipe est aussi d'avis que l'efficience (et l'efficacité) pourrait maintenant être beaucoup améliorée par une rationalisation des procédures et étapes (exposées en détail dans le présent rapport), une décentralisation du personnel de coordination du SE, une meilleure préparation à la transition vers les projets de "Catégorie 2" et une participation plus étroite des organisations partenaires et des donateurs actifs aux travaux du programme.

Dans sa phase de démarrage, la mise en œuvre du CIR a pris du temps et son fonctionnement a été coûteux par rapport à la totalité des fonds versés. Cela est notamment dû au fait que le démarrage est presque toujours plus onéreux que lorsque le programme atteint sa vitesse de croisière. Par ailleurs, il s'agit d'un programme dont l'exécution sera probablement toujours relativement "coûteuse" en raison de la variété et de la complexité exceptionnelles des questions, relations et activités de renforcement impliquées, et parce que parallèlement, les montants ciblés pour l'assistance financière sont relativement limités. Troisièmement, le Conseil a retenu un système de gouvernance et de gestion complexe, détaillé et onéreux pour le programme, avec un Conseil qui intervient

²³ En même temps, il convient de noter que le simple transfert de fonds est souvent un critère fallacieux, et que même ces mesures, aussi imparfaites soient-elles, sont notoirement difficiles à documenter et souvent peu fiables.

directement, des personnels et des locaux fournis par l'intermédiaire de l'OMC, et des arrangements séparés pour la gestion du programme et la gestion financière.

5.5 Durabilité des travaux du CIR

Conclusion 7: Ce qu'il est important de préserver, ce n'est pas le CIR en tant qu'institution, ni même en tant que programme, mais plutôt la contribution que le CIR a commencé d'apporter et peut encore apporter pour permettre aux PMA eux-mêmes de cibler les ressources visant à répondre à leurs besoins prioritaires en matière de commerce et de développement et d'en tirer au mieux parti. D'après l'Équipe, le CIR ne devrait pas et ne peut pas essayer de concurrencer certains programmes beaucoup plus importants d'assistance technique liée au commerce et des ressources massives d'aide pour le commerce en tant que source de financement. Il doit plutôt renforcer et préserver sa position de "médiateur désintéressé" et les atouts qui sont potentiellement les siens s'agissant de mobiliser et de rassembler ces acteurs plus importants de manière à renforcer en permanence la capacité des PMA de poursuivre le travail.

Les éléments d'information assez substantiels dont nous disposons permettent d'affirmer que beaucoup, voire la majorité des contributions du CIR au renforcement des capacités subsisteraient sous forme d'avantages durables si le programme disparaissait – on ne peut en dire autant de nombre de ces autres programmes. En même temps, ces gains sont encore loin d'être définitivement acquis et l'achèvement effectif du mandat de cinq ans, avec l'introduction des améliorations recommandées, devrait permettre un réel progrès.

Dans le cadre de l'examen, les réalisations ont été passées en revue au regard des principes fondamentaux du CIR qui constituent les piliers essentiels de la durabilité. Il a été constaté que le CIR avait bien commencé s'agissant de mettre le commerce au service du développement, de favoriser l'appropriation par les pays et d'apporter un soutien au renforcement des capacités. Les résultats ont été jusqu'ici moins bons pour ce qui est d'inciter les donateurs et les agences à coordonner leurs réponses et à trouver le juste équilibre entre une gouvernance plus forte et plus réactive et la gestion d'un programme complexe de renforcement des capacités. On trouvera plus de précisions concernant cette évaluation ci-après.

Depuis qu'il a évolué vers sa forme renforcée, le CIR s'est employé à appliquer un ensemble de principes fondamentaux et de résultats améliorés convenus pour ses travaux. Ils ont été considérés par l'Équipe chargée de l'EMP comme des critères de durabilité car ils reflétaient les enseignements retirés de l'expérience antérieure. Les conclusions générales concernant ces critères sont récapitulées ci-dessous.

Utilisation du commerce comme instrument de développement: Travaillant sur la base des grandes tendances internationales, le CIR a déjà sensibilisé davantage la grande majorité des PMA à ce besoin et a aidé au moins la moitié d'entre eux à prendre des dispositions concrètes pour que cette prise de conscience soit suivie d'effets. Les éléments d'information donnent à penser que dans ces pays, les progrès à ce titre auraient été bien moindres s'ils n'avaient pas eu le CIR comme outil à leur disposition.

Appropriation par les PMA, identification des priorités et gestion: Cet aspect est un élément important de la philosophie du CIR, qui a manifestement et distinctement contribué à

renforcer l'appropriation des activités du programme par les PMA dans la quasi-totalité de la quarantaine de pays où ces activités se sont déroulées. L'assouplissement et l'adaptation de l'approche et de la gestion normalisées actuelles du CIR renforcerait encore l'appropriation par les pays. Les résultats obtenus par les pays où l'appropriation et la prise en mains des activités ont été particulièrement marquées – non imputables au CIR – montrent qu'il s'agit habituellement de la clé d'une meilleure performance. L'application de ce principe a parfois eu un coût. En particulier quand il s'est conjugué avec d'autres contraintes, il a ralenti le rythme des décaissements et de certaines activités, mais les PMA en particulier en reconnaissent néanmoins la valeur. De par la nature des activités de la Catégorie 1, cette appropriation a nécessité la volonté de ne pas se reposer sur les programmes extérieurs des organisations ou des donateurs, et il faut maintenant qu'elle soit suffisamment forte pour qu'un mode de collaboration plus axé sur la prise d'initiatives se mette en place dans le cadre de la Catégorie 2.

Approche de partenariat. Ce volet n'a pas encore trouvé son expression appropriée dans le fonctionnement du CIR et il y a désormais urgence à cet égard. Même durant les phases initiales de renforcement des capacités des activités de la Catégorie 1, les organisations participantes étaient censées exercer des fonctions très importantes (ce pourquoi il avait été fait appel à leurs services) comme la préparation de l'EDIC, mais le temps qu'il a fallu pour achever cette étape – 18 mois en moyenne, et bien plus dans certains cas – ne donne pas à penser qu'une priorité élevée a été accordée à l'achèvement de ces travaux.²⁴ Jusqu'à présent, la plupart des donateurs n'ont pas joué pleinement leur rôle dans les opérations du CIR, même par l'intermédiaire du mécanisme spécifique du Facilitateur des donateurs, mis en place précisément pour constituer un pilier des activités dans les pays, pour travailler avec le PF et l'ANMO. L'évaluation systématique par l'Équipe de l'état actuel de cette fonction dans les 12 pays ayant fait l'objet d'une étude de cas révèle que sa position est en moyenne plus faible que celle des structures nationales. Presque tous les FD ont été jugés intéressés et bien informés sur le CIR et plus de la moitié ont été jugés nettement motivés, tandis qu'un d'entre eux est apparu fermement opposé au CIR. Point significatif: d'un pays à l'autre, des FD relevant des mêmes organismes donateurs faisaient preuve d'un engagement variable, ce qui atteste l'importance des compétences spécialisées et de la motivation des individus. Les organismes donateurs ont à résoudre une sérieuse question systémique: comment inciter les représentants des donateurs à s'acquitter de leurs responsabilités. La gamme complète des donateurs et organisations actifs dans le domaine du commerce n'est pas nécessairement bien représentée dans tous les PMA, mais même quand c'est le cas, l'intérêt et la motivation sont variables. À mesure que les pays seront plus nombreux à passer aux activités de la Catégorie 2, il faudra combler ces lacunes de part et d'autre.

²⁴ Cette évaluation est faite tout en reconnaissant que la préparation appropriée d'une EDIC, y compris les phases de consultation et de validation, est une entreprise complexe. Il est aussi utile de noter, même s'il faut admettre que l'échantillon d'EDIC du CIR était réduit, que jusqu'ici il a fallu en moyenne plus de temps que dans le cadre du CI.

Tableau 2: Évaluation des facilitateurs des donateurs

Critère	Suffisant	Insuffisant mais progresse rapidement	Insuffisant mais progresse lentement	Insuffisant et ne progresse pas ou baisse de niveau
Activité	3	3	3	3
Capacité	2	4	4	2
Influence	2	1	6	3

Gestion axée sur les résultats: Ce "principe" fait partie des conditions du partenariat et les constatations de l'EMP sur cette question appellent une conclusion. La gestion du CIR axée sur les résultats a été principalement abordée sous l'angle du système de gestion fondée sur les résultats résumé dans les cadres logiques approuvés en juillet 2011, et exposé dans le Recueil de documents du CIR. Conformément à son mandat, l'EMP a explicitement entrepris de tester l'utilisation et la valeur de ce cadre au niveau du programme (y compris l'objectif et le but) ainsi que d'évaluer le stade de compréhension et d'application du système au niveau national. Le point essentiel est que ce système n'a été approuvé qu'au bout d'une longue période de préparation et de négociation au Conseil lui-même. Les ateliers régionaux destinés à aider les participants des pays à le comprendre et à l'utiliser n'ont été achevés qu'au milieu de 2012. Les rapports établis viennent seulement de préconiser un suivi au regard des indicateurs pertinents et dans bien des cas, si ce n'est la plupart, les données pertinentes ne sont pas encore disponibles.

Compte tenu du fait que la mise en place du cadre est toute récente, et que les intéressés qui ne connaissent pas bien ce type d'instrument sont nombreux, il n'est guère étonnant qu'il n'ait pas encore produit plus de résultats. En outre, il est nécessaire que tout le monde ait une bonne compréhension du rôle et des limites de ces instruments dans la mise en application du principe de la gestion axée sur les résultats. Dans ce programme, comme dans beaucoup d'autres, les représentants des donateurs ont tendance à essayer d'imposer aux gouvernements des PMA des systèmes et exigences en matière de notification bien plus complexes et détaillés que ce qu'ils pourraient jamais appliquer réellement dans leurs propres organisations pourtant bien mieux équipées. Au regard de ces systèmes, notre conclusion est que la conception du cadre de suivi du CIR est relativement satisfaisante et potentiellement utile. Comme tous ces systèmes, cependant, il devra progressivement prendre forme, en particulier en démontrant sa véritable utilité en tant qu'outil de gestion et non en imposant une sorte de respect artificiel des procédures qui pourrait même être contreproductif.

Accroissement de l'aide au renforcement des capacités: Compte tenu de la difficulté notoire de promouvoir la réalisation de cet objectif de façon durable, quelle que soit l'activité d'assistance, surtout dans les PMA, le CIR lui-même a déjà apporté des contributions significatives, substantielles dans certains cas, et la plupart seront sans doute durablement valables. Les contributions financières ont été relativement modestes mais concentrées sur ce travail de renforcement. Il y a peu d'éléments d'information montrant que les organes de mise en œuvre ont jusqu'ici fait d'appréciables contributions dans ce domaine, en particulier dans le cadre de la Catégorie 1, mais ce sera essentiel dans le cadre de la Catégorie 2.

Renforcement de la gouvernance du CIR: Le partenariat à trois piliers entre les PMA, les agences participantes et les donateurs est nécessairement complexe, eu égard en

particulier aux déséquilibres au niveau de la présence de ces entités respectives dans les pays et au siège de l'OMC à Genève. Tous souscrivent en principe à l'idée que le plus important, c'est ce qui se passe dans les pays, mais en raison de leur dispersion et des problèmes de communication, il est très difficile d'exprimer et de communiquer en permanence ce message à l'ensemble des intéressés au niveau du programme. De plus, la complexité de ce partenariat conjuguée à la lenteur du processus qui a abouti à un accord sur les changements à apporter au modèle du CI et sur les grandes orientations du modèle du CIR un se sont traduits par des pratiques anormales et inefficaces en matière de microgestion et par la disparition d'une vision stratégique, même si le Conseil semble bien s'acquitter de ses autres rôles.

Pour que le CIR soit productif, il n'est pas possible que sa gouvernance consiste en permanence à négocier et débattre au sujet de la rédaction de règles et de lignes directrices, ou de propositions de projets ou de rapports de suivi, et sa gestion ne peut pas consister principalement à veiller au respect des textes convenus.²⁵ L'approbation des projets dans les programmes de ce type relève normalement de la responsabilité des gestionnaires de programme spécialisés qui doivent rendre des comptes au Conseil. Le bon fonctionnement de cette relation repose sur la confiance mutuelle – pour le Conseil, confier aux gestionnaires la charge d'exécuter le programme et d'en rendre compte, et pour les gestionnaires, s'assurer les compétences techniques nécessaires et présenter au Conseil des résultats probants et directs ainsi que les renseignements financiers nécessaires à la supervision stratégique. Aucune de ces conditions n'est aujourd'hui convenablement remplie et il faut remédier à cette situation afin de constituer une nouvelle base propice à la confiance mutuelle dans le cadre de ce programme.

Parallèlement à l'impératif d'un plus grand "lâcher prise" de la part du Conseil (et de Genève), deux exemples spécifiques ont attiré notre attention sur la nécessité d'un renforcement de la confiance mutuelle par la direction et le Conseil. Nous ne voyons pas pourquoi les rapports financiers ordinaires ne devraient pas régulièrement contenir des informations récapitulatives telles qu'elles figurent dans les propositions originales au lieu de simples indications sur une seule ligne budgétaire concernant les dépenses prévues au titre du projet, ce qui est manifestement insuffisant comme informations destinées à la direction. Si l'intention était de tenir une comptabilité ligne par ligne pour toutes les dépenses détaillées, ce serait à l'évidence déraisonnable et trop lourd pour être stratégiquement pertinent. Il est bien entendu possible de procéder ainsi selon que de besoin dans certains cas particuliers, comme pour un audit. La deuxième question concerne les coûts de gestion du programme. Plutôt que de donner lieu à des réactions défensives face à des questions perçues comme inquisitoires, la clarification de cette situation devrait être considérée comme une préoccupation commune du Conseil et des gestionnaires, à exécuter d'une manière transparente et constructive.

Ne disposant pas d'une référence fiable pour établir une comparaison avec les arrangements pré-EDIC, l'Équipe chargée de l'EMP a évalué ces points en utilisant les éléments provenant de toutes ses sources d'informations et en les complétant avec les

²⁵ La nature des tâches exécutées dans le cadre d'un programme de développement des capacités sur le long terme dans les PMA exige un ensemble de compétences et de pratiques spécialisées presque totalement différentes de celles que demandent la plupart des travaux menés à l'OMC. Cela requiert un changement radical de culture en ce qui concerne cette opération que l'Organisation pilote avec l'aval exprès de sa haute direction.

résultats d'une enquête spéciale menée par les membres actuels et passés du Conseil sur certains critères ordinaires concernant la gouvernance, la gestion et l'administration. Les résultats de cette enquête ont été récapitulés à l'annexe 11 et les principales constatations ont été incluses dans les présentes conclusions.

5.6 Impact potentiel du CIR

Comme l'ont montré les constatations et conclusions concernant l'efficacité, dans un nombre important de domaines, des éléments témoignent des contributions probables (et même dans certains cas effectives) du CIR aux impacts directement liés au commerce identifiés pour l'examen. Il s'agit de la facilitation des échanges, du développement des marchés, de l'accroissement de la productivité, de l'amélioration de la qualité des produits, de l'élimination des contraintes de capacité du côté de l'offre, et de l'intégration du commerce. Il est important de constater qu'une grande partie des participants au programme ayant des responsabilités différentes partagent la conviction que cet impact peut être produit et sont déterminés à y arriver. Même les contributions à des impacts de plus haut niveau liés à la croissance économique, à la hausse des revenus, à la réduction de la pauvreté et au développement durable représentent des résultats qui orientent et motivent ce travail de façon importante.

Dès le début de l'Examen (et d'ailleurs dans le propre cadre de suivi et d'évaluation du CIR), il a été souligné que le CIR ne pouvait être que l'un des nombreux contributeurs importants aux résultats du programme au regard de sa finalité et de son but. Cet avertissement est encore plus vrai à mi-parcours. Néanmoins, l'EMP a bien évalué à quel point le CIR lui-même ainsi que les actions et mesures entreprises par ses participants étaient guidés par la volonté générale de contribuer à ces résultats ultimes, conformément au principe de la gestion axée sur les résultats à son niveau supérieur. Sans sous-entendre aucune affirmation ou hypothèse au sujet d'un rôle causal du CIR, dans le cadre de ses travaux, l'Équipe de l'EMP a établi un rapport de situation sur les résultats de haut niveau à long terme, joint en tant qu'annexe 7 qui traite de la situation des PMA en ce qui concerne les objectifs et le but du CIR. Dans une certaine mesure, le présent document prouve la difficulté ne serait-ce que de fixer des niveaux de référence, mais sera peut-être utile à cette fin.

6. RECOMMANDATIONS

L'EMP a formulé un petit nombre de recommandations stratégiques pour faire fond sur les succès obtenus par le CIR à ce jour et apporter quelques améliorations importantes et des corrections à mi-parcours là où elles s'imposent. Chaque recommandation repose clairement sur les données probantes, les constatations et les conclusions figurant dans le corps du présent rapport et sur les données connexes. Pour répondre à la demande faite par le Conseil du CIR au moment de la présentation du projet de rapport, l'équipe a ajouté des idées possibles concernant la mise en œuvre lorsqu'elle a jugé fondé de le faire.

Le Conseil et, ainsi qu'il conviendra, le Comité directeur du CIR, devraient:

1. Reconnaître que le mandat du CIR a effectivement débuté en avril 2010 avec la constitution du Conseil du CIR et la présence d'une base opérationnelle de personnel, de politiques et d'accords de partenariat ainsi qu'un accord imminent sur le contrat de gestion financière. La durée de cinq ans fixée pour le programme irait

donc jusqu'au milieu de 2015. Résister aux pressions en faveur d'une augmentation des décaissements pour privilégier plutôt la tâche plus difficile qui consiste à maximiser les effets multiplicateurs stratégiques. Convenir d'attentes stratégiques réalistes pour la deuxième partie du mandat à la lumière du présent examen et des mesures à prendre en conséquence.

Suggestions concernant la mise en œuvre

- i) Reconnaissant que la période effective d'évaluation des opérations du CIR ne couvre à ce jour que la moitié des cinq années projetées, tous les partenaires représentés au Conseil et au Comité directeur doivent accepter qu'ils ont une responsabilité partagée à cet égard et parvenir en conséquence à se faire leur propre idée des performances passées et de l'avenir du CIR.
 - ii) Sur la base de ces bilans, à la fin de la période initiale de cinq ans, en 2013, les partenaires auront trois options: a) renouveler le mandat pour une durée supplémentaire de cinq ans ou plus, b) prolonger le mandat de deux ans et demi supplémentaires pour parvenir à une période d'essai effective de cinq ans ou c) cesser les activités. Sur la base de ses conclusions, l'EMP recommanderait que si certains des autres changements clés proposés dans le présent rapport étaient apportés, les contributions distinctives faites à ce jour par le CIR et le potentiel qu'il présente justifieraient une prolongation d'une durée substantielle. Les réactions du Conseil et du Comité directeur au présent examen à mi-parcours pourraient déboucher sur un plan stratégique opérationnel de courte durée portant sur la période retenue, idéalement doté d'un système de facilitation indépendant pour accélérer le processus dans le cadre de ce partenariat complexe.
 - iii) Compte tenu des ressources et de la structure de dépenses actuelle, la prise de décisions concernant une éventuelle reconstitution majeure des ressources du CIR pourrait logiquement attendre le rapport sur les résultats portant sur une période ultérieure pendant que les activités actuellement en préparation parviennent à maturité.
2. Passer à la vitesse supérieure, par un réexamen sérieux de la part de tous les partenaires du CIR – en particulier les donateurs et les organisations, du plus haut niveau jusqu'à la base – pour garantir un engagement renouvelé des partenaires du CIR à l'égard de la pleine exécution de toutes leurs responsabilités au cours de cette deuxième partie cruciale du mandat. Cela sera d'autant plus important que l'accent commence à se déplacer du renforcement des capacités à une plus grande coordination et mobilisation des ressources en faveur du commerce. Ces recommandations nécessiteraient l'introduction de quelques changements mineurs dans la façon dont chacun de ces acteurs intervient, une exigence raisonnable au regard des enjeux pour les PMA et des promesses qui leur ont été faites.

Suggestions concernant la mise en œuvre

- i) Eu égard à leur conviction partagée que le CIR reste pertinent, tous les partenaires – en particulier les donateurs et les organisations – doivent chacun procéder à une évaluation sérieuse des résultats du partenariat et de leur propre contribution à cet égard (du siège aux bureaux de pays), en

s'appuyant sur les résultats du présent examen à mi-parcours et d'autres contributions.

- ii) Sur cette base, les partenaires devraient décider des engagements qu'ils sont disposés à prendre et des changements qu'ils sont prêts à apporter pour que le potentiel du CIR pour les PMA soit pleinement exploité au cours des phases suivantes. Les organisations participantes doivent actualiser leur mandat pour intégrer la collaboration active avec le CIR dans les priorités essentielles de leurs plans de travail respectifs, fournir l'expertise nécessaire et assurer la prestation dans les délais de services de haute qualité (comme les EDIC et leurs mises à jour) lorsqu'elles travaillent avec le CIR à ce titre. Les donateurs doivent coopérer en amont avec les ressources bénéficiant de l'appui du CIR dans les PMA, en particulier par le biais de facilitateurs des donateurs motivés, secondés et respectueux de leur obligation de rendre des comptes, en fournissant des compétences techniques et en encourageant et en soutenant activement les programmes d'aide pour le commerce fondés sur les priorités identifiées dans les EDIC. En tant que première étape, des facilitateurs des donateurs convaincus et enthousiastes devraient être chargés de travailler avec les unités nationales de mise en œuvre pour produire et tenir à jour des inventaires des activités d'assistance technique liées au commerce et d'Aide pour le commerce dans chaque pays. Les PMA doivent entretenir ou renforcer la dynamique de leurs activités pour favoriser le renforcement des capacités commerciales et l'intégration et jouer un rôle de chef de file dans la définition et le maintien du soutien accordé au titre de l'Aide pour le commerce dans les secteurs prioritaires.
 - iii) Une réunion au niveau des Ministres et des Chefs de secrétariat pourrait fournir une plate-forme visible permettant le renouvellement des engagements et l'introduction des changements à mettre en œuvre tout en assurant les PMA, les donateurs et les organisations du soutien politique qui leur est acquis et définissant un délai raisonnable pour obtenir les résultats escomptés.
 - iv) Les donateurs et organisations basés à Genève devraient officiellement et régulièrement communiquer avec leurs représentants dans le pays pour que les deux parties restent dûment informées des activités, progrès et problèmes dans le cadre du CIR.
3. Reconnaître que les objectifs fondamentaux et l'approche stratégique du CIR (s'agissant en particulier de ses activités de renforcement des capacités au titre de la Catégorie 1, qui ont été plus développées et testées) sont très pertinents et importants pour les priorités commerciales et économiques actuelles des PMA et sont considérés comme tels par tous les partenaires. En tant qu'outil visant à accompagner les PMA sur leur chemin, le CIR doit adapter son soutien aux besoins individuels des pays à différents stades de leur progression, notamment en consolidant les activités de renforcement des capacités ou en rattrapant le retard là où elles ne sont pas encore bien établies. Pour remédier aux insuffisances de communication et d'interaction des PMA et du Secrétariat exécutif, il conviendrait d'agir rapidement pour concrétiser le modèle efficace de décentralisation partielle introduit par le GFAS, si possible en réalisant des économies et en exploitant les

synergies par un regroupement des services dans les bureaux régionaux. Étant donné la nature des tâches qu'ils ont respectivement à accomplir, les bureaux régionaux du Secrétariat exécutif auraient besoin de plus d'effectifs sur le terrain que le GFAS.

Suggestions concernant la mise en œuvre

- i) L'OMC et le Secrétariat exécutif doivent adopter un mode "développemental" plus souple pour la gestion du CIR, en accordant moins d'importance aux règles et à leur respect. Le CIR ne peut pas être dirigé à partir de Genève suivant un ensemble de règles. Le fait de détailler davantage ces règles n'améliorera pas l'efficacité ni la transparence. Un degré approprié de normalisation est nécessaire mais le gros du travail doit être adapté de manière souple au niveau du pays.
 - ii) Le centre de gravité devrait se déplacer vers les PMA eux-mêmes, et des effectifs suffisants du SE dans les régions doivent être déployés pour offrir aux PMA qui en ont le plus besoin un accompagnement plus proche. Les unités nationales de mise en œuvre pourraient recevoir une aide pour tenir des inventaires des activités d'assistance technique et éventuellement élaborer leur propre stratégie quant à la voie à suivre. Les travaux avec les autres PMA devraient porter de plus en plus sur les besoins et problèmes spécifiques des pays au stade de développement du commerce où ils se trouvent. Dans tous les cas, le Secrétariat ne devrait pas tenter d'assumer seul tous ces rôles de soutien (une tâche impossible) mais s'appuyer sur les compétences techniques des autres PMA, des organisations, des donateurs et autres, en s'employant à tout moment à mobiliser plus largement l'engagement et l'aide en faveur du commerce.
 - iii) Les ANMO devraient être structurées de manière à s'aligner sur les pratiques nationales que le pays considère être efficaces. Les prescriptions uniformes concernant les ANMO (Comité directeur national, coordonnateur national et point focal) pourraient être revues et adaptées aux particularités de chaque contexte national pour permettre l'expérimentation au niveau du CIR dans son ensemble. Dans toute nouvelle configuration, l'objectif de l'intégration du commerce dans le pays considéré devrait servir à déterminer la structure la mieux adaptée.
4. Dans un souci d'efficacité et d'efficacités du CIR, prendre un nouveau départ à ce stade crucial en précisant et en ajustant les relations entre le Comité directeur, le Conseil, le Secrétariat exécutif et le Gestionnaire du Fonds d'affectation spéciale. Le Conseil a mis en place un processus global de gestion et une éthique excessivement centralisés, rigides et inutilement complexes, dans le cadre desquels l'approbation rapide de ce qui est finalement soumis au Conseil est très peu représentative de son véritable rôle. Redonner au Conseil une fonction d'orientation stratégique, en le soulageant de ses fonctions précises de réglementation, de contrôle du respect des règles et d'approbation des projets. Permettre au Secrétariat d'assumer ses fonctions normales de direction exécutive d'un programme de renforcement des capacités et lui demander d'en rendre compte, par la présentation de rapports plus approfondis à intervalles plus réguliers, y compris en ce qui concerne les orientations stratégiques, les résultats du programme et les rapports financiers au Conseil au

niveau d'information de gestion approprié. La raison d'être précise, les fonctions et les contributions potentielles de la couche supplémentaire de gouvernance au Comité directeur ne sont pas immédiatement évidentes et doivent être clarifiées ou rationalisées.

Suggestions concernant la mise en œuvre

- i) Au cours de la phase suivante du CIR, la fonction stratégique des membres du Conseil devrait devenir une fonction de suivi et de promotion de l'engagement des institutions qu'ils représentent et de celui des autres acteurs, dans le cadre d'une collaboration active dans les PMA s'exprimant par le biais des activités du CIR ainsi que du soutien accordé au titre de l'assistance technique liée au commerce et de l'Aide pour le commerce. Le Conseil devrait s'efforcer d'atténuer la division actuelle de ses membres en groupes de parties prenantes pour mettre l'accent sur leurs objectifs partagés, et ce par le recours à des comités mixtes ou des équipes spéciales chargés d'examiner les questions stratégiques ou techniques présentant un intérêt spécial.
- ii) En se fondant sur les conclusions du présent examen à mi-parcours et les résultats des évaluations qui commencent à être disponibles ainsi que sur les autres données d'expérience, le Conseil pourrait permettre et promouvoir un dialogue et un échange suivis entre tous les partenaires sur les facteurs de réussite et les pièges à éviter dans le domaine du développement du commerce, par le biais éventuellement de comptes rendus succincts dans un bulletin régulier du CIR ou, si possible, de façon plus interactive, par exemple au moyen de "webinaires" (séminaires sur le Web), dans le but de renforcer le processus de consultation et de partage des données d'expérience entre toutes les parties prenantes.
- iii) Une dimension stratégique essentielle qu'il faut explorer concerne d'une part la façon de collaborer efficacement avec les institutions régionales et sous régionales et d'autre part les relations commerciales, qui jouent un rôle clé dans les perspectives de nombreux PMA. Cela pourrait être un sujet à aborder par une équipe spéciale du Conseil en consultation avec les institutions régionales et autres intéressés, en vue de propositions sur les mesures à prendre.
- iv) La préparation facilitée d'un plan stratégique à moyen terme qui a été recommandée pour la phase suivante (à revoir et mettre à jour régulièrement) fournirait une base commune pour l'exercice de suivi stratégique des progrès à assurer par le Conseil. Cela serait complété par des rapports plus classiques sur les résultats et des états financiers à établir par le Secrétariat exécutif et le Gestionnaire du fonds d'affectation spéciale, permettant ainsi un exercice approprié des fonctions de supervision et d'obligation redditionnelle.
- v) Dans la mesure où des exercices comme le présent examen à mi-parcours ne peuvent avoir lieu qu'à intervalles relativement longs, le Conseil devrait envisager d'instituer des examens réguliers des résultats au regard du plan stratégique (par exemple semestriels), dont l'établissement serait éventuellement confié à un comité d'examen stratégique représentatif du

Conseil ou peut-être au Comité directeur. Outre l'évaluation des résultats du SE et du GFAS, ces examens devraient refléter le partenariat diversifié qui caractérise le CIR en incluant des "examens par des pairs" des résultats des institutions membres en matière de développement du commerce dans les PMA, sur la base d'un certain nombre d'engagements et d'indicateurs clés. C'est ce qui se fait avec succès dans d'autres types de partenariat. Il faudrait pour cela que le Conseil adopte un rôle plus axé sur la collecte d'informations stratégiques et l'analyse et qu'il soit doté de moyens lui permettant de devenir un centre de rassemblement de l'aide internationale en faveur de la coordination du commerce parmi les partenaires représentés.

5. Consolider les activités de soutien technique et d'assurance de la qualité au stade de la conception et de l'approbation des projets – en particulier à mesure que le programme aborde les activités de la Catégorie 2 – renforcer sensiblement le rôle et la composition des groupes consultatifs techniques dans les pays et au niveau du programme. Établir des listes d'experts reconnus en provenance des organisations participantes, des donateurs et d'autres agences et sources, susceptibles d'être rapidement recrutés au stade de la conception et/ou de l'approbation pour faire partie de ces groupes consultatifs en fonction de la nature du projet considéré. Compter davantage sur ces ressources et élaguer radicalement les procédures multiples et longues actuellement suivies pour l'examen et l'approbation des activités.

Suggestions concernant la mise en œuvre

- i) Cette recommandation ne vise en aucun cas à introduire une couche ou un obstacle supplémentaire au niveau de la préparation, de l'examen ou de l'approbation des activités. C'est tout le contraire. À la place des processus actuels dans lesquels il y a de fréquentes étapes faisant intervenir des va-et-vient à l'origine de retards, l'idée est de mettre en place un processus centré sur le pays dans lequel le point focal et l'unité nationale de mise en œuvre, avec le ferme soutien du Secrétariat du CIR, pourront mobiliser les compétences techniques requises auprès de nombreuses sources pour élaborer des propositions sur le terrain sans passer par les multiples étapes qui sont aujourd'hui la norme. Dans l'intérêt de l'efficacité et de la qualité, ces groupes d'experts pourraient tout à fait remplir le rôle qu'assument actuellement les comités consultatifs techniques permanents qui n'apparaissent pas avoir une fonction prépondérante et dont la composition recoupe en grande partie celle des Comités directeurs nationaux lesquels continueraient d'avoir un rôle d'approbation.
 - ii) Cette suggestion concernerait directement l'étape de formulation des projets, largement considérée comme le goulet d'étranglement majeur des processus du CIR, avec les retards dans l'élaboration des EDIC et des mises à jour. D'autres étapes et procédures pourraient sans doute aussi être raccourcies par les responsables nationaux et le personnel du CIR si l'accent était mis avant tout sur l'autonomisation et l'incitation à l'exécution et moins sur le respect rigide des formalités et le contrôle centralisé.
6. Assurer une préparation appropriée en vue de projets de Catégorie 2 de qualité élevée et susceptibles de mobiliser des ressources, du type envisagé dans la conception du CIR, introduire et financer ainsi qu'il conviendra une nouvelle phase

de "soutien transitoire" dans le programme entre les activités des Catégories 1 et 2 dans les pays pour faire de l'intégration du commerce une réalité et contribuer littéralement à "façonner" des programmes stratégiques ayant une fonction de catalyseur. Cela favoriserait et encouragerait l'ouverture et l'extension de l'engagement à l'égard du processus, en mobilisant différentes parties du gouvernement, y compris les ministères sectoriels, les organisations, les donateurs, le secteur privé et les acteurs régionaux. Cela pourrait promouvoir et encourager les forums commerciaux et la participation à des groupes consultatifs et des tables rondes, ainsi que les arrangements consultatifs sectoriels ou même ouvrir la voie à de nouvelles approches sectorielles ou autres du secteur privé en matière de commerce, dans le but d'aider à élaborer des réponses stratégiques et techniques sous forme de projets adaptés aux priorités commerciales spécifiées par les pays. Cela permettra aussi de dégager les ressources nécessaires à un soutien en matière de gestion efficace pour les projets de Catégorie 2, domaine dans lequel on ne peut attendre des ANMO qu'elles aient acquis les capacités requises.

Suggestions concernant la mise en œuvre

- i) Cette suggestion se fonde sur la conclusion que dans certains pays, il semble y avoir des pressions incitant à passer aux projets de Catégorie 2 sans que soient en place toutes les capacités nécessaires énumérées plus haut et qui permettraient que ces projets jouent véritablement un rôle de catalyseur propre à mobiliser un plus large engagement et des ressources supplémentaires en faveur de l'Aide pour le commerce. Un renforcement des capacités de gestion des projets pourrait aussi être assuré au titre de cette nouvelle étape, ce qui contribuerait à l'achèvement des travaux au titre de la Catégorie 1 et constituerait une préparation adéquate pour passer à la Catégorie 2. Il a été suggéré que le dispositif existant (mais jusqu'ici peu utilisé) du CIR permettant de prolonger le financement des activités de la Catégorie 1 pourrait servir à cette fin. Si ce dispositif est suffisamment flexible pour être mis en place maintenant sans être limité par des règles contraignantes, il serait très utile. Sinon, une nouvelle phase de soutien transitoire devrait être introduite.
7. Reconnaître que le système de S&E du CIR, tout en étant un outil prometteur à long terme, devra prendre forme progressivement, essentiellement en prouvant que c'est un moyen véritablement pratique et utile en tant qu'outil de gestion et non en imposant une sorte de respect artificiel des procédures qui pourrait même être contre-productif.

Suggestions concernant la mise en œuvre

- i) Le plan stratégique pour la phase suivante du CIR doit inclure des attentes réalistes et des calendriers de mise en œuvre du programme et des cadres logiques et systèmes de suivi dans les pays, avec un soutien approprié pour garantir leur pertinence et leur utilité aux fins de la gestion et de l'obligation de rendre des comptes. Dans l'intervalle, des évaluations supplémentaires commencent à être produites et elles devraient constituer un apport continu

important pour l'examen stratégique.

8. À ce stade crucial de l'examen à mi-parcours et alors que le passage se précise vers des activités transitoires et de Catégorie 2, prendre des initiatives spéciales pour mieux faire comprendre la mission unique et ciblée du CIR afin de gérer les attentes et de dissiper les malentendus. Surtout maintenant qu'on aborde la Catégorie 2, ces messages devraient désormais viser à aider les points focaux, les Comités directeurs et les UNMO à toucher, sur un mode de partenariat ouvert, d'autres parties des gouvernements, le secteur privé et d'autres parties prenantes nationales, donateurs et organisations qui seront à l'avenir collectivement plus responsables des ressources et des partenariats programmatiques. Si le CIR lui-même renforce sa fonction de facilitateur dans les pays qui ont encore besoin d'une aide au titre de la Catégorie 1 et en tire parti pour assumer des fonctions adéquates de facilitateur au cours de cette phase plus large de mobilisation des ressources, il aura bien rempli la mission unique qui est la sienne.

Suggestions concernant la mise en œuvre

- i) Sans parler même du nom peu parlant qu'il porte, le CIR lui-même n'est pas et ne devrait pas essayer d'être un organisme largement connu de coopération au service du développement – son objectif à moyen terme devrait plutôt être de s'intégrer dans les structures normales et les circuits de l'aide après avoir renforcé leur orientation sur le commerce. Il doit être connu et utilisé par des groupes relativement restreints et ciblés de décideurs et de personnalités influentes, aussi bien dans les PMA que parmi les donateurs et les organisations. Comme dans d'autres domaines, l'adaptation aux conditions et aux besoins des différents PMA est essentielle. Cela exige des stratégies de diffusion/communication qui ciblent les besoins de chacun en la matière.
- ii) Une partie légitime du travail du CIR peut être d'aider les défenseurs du commerce dans les PMA à plaider la cause du commerce en tant qu'outil de développement et contribuer ainsi à rassembler les capacités et à encourager l'intégration au centre de la mission du CIR, ainsi que de mobiliser plus de ressources auprès des grands programmes d'aide et d'autres sources. Un nouveau moyen d'encourager les progrès dans les pays qui avancent plus lentement pourrait être d'organiser des visites à forte visibilité d'experts internationaux et de représentants de PMA qui obtiennent de bons résultats et pourraient servir de "modèles à imiter".
- iii) Les succès du CIR seront souvent indirects et invisibles, à part les résultats du suivi et de l'évaluation, mais les partenaires qui soutiennent le programme devront pouvoir apprécier et appuyer ces contributions.

ANNEXE 1: MANDAT POUR L'EXAMEN À MI-PARCOURS (EMP) DU CADRE INTÉGRÉ RENFORCÉ

L'Aide pour le commerce offre un cadre qui relie les activités d'aide au commerce, depuis la formation au renforcement des capacités jusqu'à l'élaboration des politiques et stratégies commerciales, au sein d'un plan de développement national cohérent. Cependant, les pays les moins avancés (PMA) subissent des contraintes du côté de l'offre qui limitent sévèrement leur capacité de bénéficier des possibilités de commerce. Ils se heurtent à 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, ils doivent mieux faire connaître ces possibilités, surmonter leurs contraintes du côté de l'offre et créer un environnement favorable qui leur permette de tirer profit du commerce mondial. Le constat de ces difficultés a entraîné l'établissement du Cadre intégré (CI) en 1997 comme initiative internationale destinée à promouvoir le commerce dans les PMA en l'intégrant dans les plans de développement nationaux et à coordonner la fourniture de l'aide destinée à ces pays. À l'issue d'une série d'évaluations²⁶, une Équipe spéciale a recommandé de renforcer le processus de mise en œuvre du CI en reliant les activités et les résultats au niveau du programme et des projets. Il en est résulté un remaniement du CI en 2007, qui est devenu l'actuel Cadre intégré renforcé (CIR). 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. Cela implique une coopération étroite entre les PMA, les 23 donateurs actuels, les six organisations participantes, une organisation ayant le statut d'observateur, le Secrétariat exécutif (SE), le Gestionnaire du Fonds d'affectation spéciale (GFAS) et les autres partenaires de développement qui aident les PMA dans leurs propres efforts pour atteindre les objectifs du CIR, à savoir:

- intégrer le commerce dans la stratégie de développement nationale;
- 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 remédier aux principales contraintes du côté de l'offre.

Le processus du CIR vise à renforcer le soutien apporté par les donateurs au programme du pays en matière de commerce. Les PMA peuvent utiliser le CIR comme moyen de coordonner le soutien des donateurs et de mobiliser plus de ressources au titre de l'Aide pour le commerce, tandis que les donateurs peuvent adhérer au CIR pour honorer leurs engagements en matière d'Aide pour le commerce.

Un cadre logique a été élaboré pour le programme du CIR, indiquant la finalité du programme, son but et quatre résultats attendus; des indicateurs ont été définis, et des objectifs ont été fixés au niveau des résultats.²⁷ Les progrès réalisés au regard des objectifs

²⁶ "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.

²⁷ Aucun objectif n'a été défini pour les indicateurs au niveau de la finalité et du but du programme, car d'autres facteurs que le programme peuvent contribuer à déterminer si les objectifs du CIR ont été atteints.

seront suivis au niveau du pays, et les résultats seront agrégés au niveau du programme. Le cadre logique du programme du CIR figure ci-joint.

Finalité

La finalité du CIR est d'appuyer l'intégration des PMA dans le système commercial mondial, afin de contribuer à la réduction de la pauvreté et au développement durable.

But

Le but du CIR est permettre aux pays visés de s'intégrer pleinement dans le système commercial mondial, d'y jouer un rôle actif et d'en retirer des avantages grâce à l'intégration du commerce.

Résultats²⁸

Quatre résultats spécifiques ont été fixés:

- I. intégration du commerce dans les stratégies et plans nationaux de développement des pays du CIR;
- II. fourniture coordonnée des ressources liées au commerce (financement, assistance technique, etc.) par les donateurs et les organismes de mise en œuvre pour concrétiser les priorités du pays après l'adoption de la matrice des actions de l'étude diagnostique sur l'intégration du commerce (EDIC);
- III. obtention par les pays du CIR de ressources pour soutenir les initiatives qui répondent aux priorités de la matrice des actions de l'EDIC; et
- IV. développement de capacités institutionnelles et de gestion suffisantes dans les pays du CIR pour la formulation et l'application de stratégies liées au commerce et de plans de mise en œuvre.

Le CIR finance des projets selon deux modalités. La première, dénommée Catégorie 1, comporte l'élaboration d'une EDIC destinée à évaluer la compétitivité économique du pays et à recenser les obstacles à une intégration effective dans l'économie mondiale; une matrice des actions en vue d'intégrer les priorités commerciales dans les documents nationaux de stratégie pour la réduction de la pauvreté (DSRP) et les mécanismes de financement des donateurs; et l'établissement d'une unité nationale de mise en œuvre (UNMO), avec renforcement des capacités. La seconde modalité, dénommée 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.²⁹

Actuellement, le CIR intervient dans 36 PMA. Vingt-neuf projets de soutien aux arrangements nationaux de mise en œuvre (ANMO) au titre de la Catégorie 1 sont en cours, ainsi que trois projets pré-EDIC et trois EDIC. En outre, un projet de Catégorie 2 a été approuvé, et une vingtaine d'autres sont dans la réserve.

²⁸ Plusieurs indicateurs ont été fixés pour chacun des quatre résultats (voir le cadre logique pour plus de détails).

²⁹ Pour des renseignements complémentaires sur le CIR, voir le site Web du programme à l'adresse suivante: http://www.enhancedif.org/index_fr.htm; ou consulter le Recueil de documents sur le CIR: http://www.enhancedif.org/documents/EIF_toolbox/EIF_User_Guide_Compendium.pdf.

Le présent mandat concerne la réalisation d'un examen à mi-parcours du CIR. Cet examen sera essentiellement axé sur la communication d'informations en retour, le partage des enseignements tirés et la promotion de la responsabilité dans l'exécution et la gestion du programme au moyen d'une évaluation globale des processus et opérations du CIR, en vue d'améliorer et de renforcer le CIR pour sa mise en œuvre future.

RAISON D'ÊTRE ET OBJECTIFS

Raison d'être

L'examen à mi-parcours (EMP) est prévu dans les documents du programme du CIR (Recueil de documents sur le CIR), demandé par les donateurs du CIR et approuvé par le Conseil du CIR. Il est considéré comme faisant partie intégrante de la mise en œuvre du programme et comme une phase nécessaire du cycle du programme. En conséquence, et du fait que sa gestion est axée sur les résultats, le programme doit être examiné à mi-parcours afin d'assurer une planification et une mise en œuvre efficaces et de contribuer à la poursuite de la programmation de l'Aide pour le commerce en faveur des PMA.

Objectifs

L'EMP consiste principalement en une évaluation indépendante visant à déterminer si le programme progresse vers la réalisation des objectifs fixés, cerner les problèmes et recommander les ajustements nécessaires. Il évaluera les progrès accomplis en fonction des résultats du projet (au niveau des pays) et de la manière dont ils permettent d'atteindre l'ensemble des résultats et le but du programme. Il visera également à identifier les défis et les possibilités et à recenser les succès et les enseignements tirés de la mise en œuvre du CIR en vue de la future programmation stratégique.

Les objectifs précis de l'examen sont les suivants:

1. évaluer les progrès réalisés au regard de la finalité, du but et des résultats du programme sur la base du cadre logique au niveau du programme;
2. procéder à l'évaluation de la pertinence, de l'efficacité, de l'efficience, de l'impact et de la durabilité du processus du CIR au niveau global (programme), au niveau des pays et à l'intersection de ces deux niveaux, y compris une évaluation complète des systèmes opérationnels et des structures du CIR, ainsi que des processus de gestion des projets et de gestion financière;
 - évaluer les contraintes et les possibilités liées à la mise en œuvre du CIR au niveau des pays et du programme;
 - évaluer l'orientation stratégique du CIR et recommander des ajustements au processus de mise en œuvre du CIR, s'ils sont jugés nécessaires, ainsi que des mesures destinées à accroître la pertinence, l'efficacité, l'efficience, l'impact et la durabilité du programme; et
 - promouvoir la responsabilité, l'apprentissage, les informations en retour et le partage de connaissances entre tous les partenaires du CIR comme moyen d'atteindre les objectifs et le but du programme.

PORTÉE ET MÉTHODOLOGIE

Portée

L'examen à mi-parcours portera sur tous les aspects de la conception, la mise en œuvre, la gestion et l'administration du programme à chacun des niveaux du CIR – au niveau du programme global, au niveau des pays et à l'intersection/la mise en cohérence de ces deux niveaux. L'examen à mi-parcours portera sur les processus et les opérations du programme du CIR. L'examen des processus consistera à évaluer l'efficacité de la gestion et de la gouvernance du CIR. Ce faisant, il situera le CIR dans le contexte de l'initiative plus vaste que représente l'Aide pour le commerce. Il s'agira d'examiner les processus administratifs liés à l'exécution du programme, le processus d'approbation des projets et les retards dans les processus, tout en prenant en considération les rôles, les responsabilités et les processus décisionnels. L'examen des opérations portera sur la contribution globale du CIR aux résultats des PMA au travers de la chaîne de résultats figurant dans le cadre logique au niveau du programme et évaluera la mesure dans laquelle les résultats ont été atteints, les possibilités d'atteindre les objectifs du CIR et les améliorations requises. En outre, le rôle plus large du CIR à l'appui de l'identification des priorités et de la mobilisation de ressources pour l'Aide pour le commerce pourra être analysé sur la base des données recueillies par l'Organisation mondiale du commerce (OCDE) et l'Organisation mondiale du commerce (OMC). Il convient de noter qu'au travers de l'intégration du commerce, le CIR est destiné à jouer un rôle de catalyseur et à stimuler les investissements du pays, des partenaires de développement et du secteur privé, et donc à améliorer le climat propice au développement du commerce et du secteur privé.

L'examen à mi-parcours aboutira en principe à des recommandations détaillées et tirera des enseignements pour la programmation future. Il portera sur la période allant du début des opérations, en 2008, jusqu'à aujourd'hui et aura une portée mondiale. Il commencera en juillet 2012 et son achèvement est prévu pour novembre 2012, avec un projet de rapport présenté au Conseil du CIR et aux parties prenantes en octobre 2012.

Une équipe/un cabinet de consultants sera sélectionné à l'issue d'un appel d'offres pour effectuer l'examen; il indiquera en détail la méthodologie qu'il propose, y compris la collecte et l'analyse des données au moyen d'examens sur dossier, les entretiens à Genève et sur le terrain avec les partenaires, donateurs, pays et parties prenantes du CIR, les questionnaires et tout autre moyen jugé nécessaire. Le processus de l'examen sera coordonné par le Secrétariat exécutif du CIR, avec l'aide du Gestionnaire du Fonds d'affectation spéciale et les orientations du Conseil du CIR. Tout au long de ce processus, le Conseil du CIR dispensera des conseils et des informations en retour à l'équipe/au cabinet de consultants.

Méthodologie

L'examen sera effectué dans le cadre d'une approche participative faisant intervenir les parties prenantes du CIR au niveau des pays et du programme et selon les critères du Comité d'aide au développement de l'OCDE (CAD/OCDE) relatifs à l'efficacité au regard du développement (pertinence, efficacité, impact et durabilité). Les renseignements seront à la fois quantitatifs et qualitatifs et incluront les perceptions des parties prenantes. L'examen sera guidé par le présent mandat et par un rapport de lancement convenu, qui donnera une description détaillée des questions posées et de la méthodologie pour l'évaluation. Le rapport de lancement sera approuvé par le Conseil du CIR. Il combinera les

examens sur dossier et le travail sur le terrain. Il devrait inclure les éléments suivants, sans s'y limiter:

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, les rapports de situation du SE/GFAS, le Recueil de documents sur le CIR qui comprend les lignes directrices relatives à l'élaboration des projets de Catégorie 1 et 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, matériels de sensibilisation et de conseil, comptes rendus des réunions, ateliers et conférences du CIR et documents de politique générale). Une liste de tous les documents et copies sera mise la disposition des consultants.

Examen du portefeuille

Cet examen comportera une analyse des projets de Catégorie 1 et 2 en cours de mise en œuvre depuis le lancement des projets en juillet 2009. L'analyse comprendra une étude des propositions de projet et des évaluations correspondantes du SE/GFAS, des recommandations du SE/GFAS au Conseil, des rapports sur l'état d'avancement des projets et des rapports de mission du SE/GFAS.

Entretiens avec les parties prenantes

Il y aura des consultations et des entretiens avec certains membres de la structure de gouvernance du CIR à la fois au niveau mondial (y compris, mais pas seulement, les mandants des donateurs et les membres du Conseil du CIR, les représentants des PMA et les membres du Conseil du CIR, les organisations participantes et partenaires du CIR (Banque mondiale, CNUCED, FMI, ITC, OMC et PNUD) et celles qui ont le statut d'observateur au Conseil du CIR (ONUDI), le Président du Conseil du CIR, le Secrétariat exécutif et le GFAS, et au niveau des pays.

Examen par pays

L'EMP portera notamment sur les activités du CIR dans les pays sélectionnés et sera guidé par les mêmes critères que ceux qui président à l'examen global (pertinence, efficacité, impact et durabilité, avec une étude de la coordination/des liens avec l'assistance liée au commerce dans les pays). Il y aura des consultations et des entretiens avec certains membres de la structure de gouvernance du CIR au niveau des pays, y compris les facilitateurs des donateurs et le personnel du SE/GFAS, et une analyse approfondie des activités menées au titre des projets et des résultats obtenus ou qui le seront probablement dans certains pays bénéficiaires du CIR. Le cadre logique validé au niveau du programme et des pays, y compris les résultats et indicateurs convenus, et les données de référence serviront d'éléments constitutifs essentiels.

Critères de sélection des pays

Le choix des pays (dix pays au maximum) sera fondé sur les examens sur dossiers et influencé par le stade de mise en œuvre des projets, la répartition géographique et différents facteurs relatifs au développement tels que les économies sans littoral et les petits pays en

développement insulaires. Ces pays seront, entre autres:

- les pays dans lesquels la mise en œuvre des projets atteint l'objectif fixé ou est en bonne voie de l'être, tant sur le plan technique et normatif qu'en termes financiers, et qui ont été identifiés comme ayant un potentiel élevé de réussite lors de l'examen du portefeuille;
- les pays ayant des difficultés ou des délais plus longs de mise en œuvre et dont les projets peuvent être considérés comme "à risque";
- les pays qui peuvent se trouver entre les deux catégories ci-dessus;
- les pays dont l'accès au Fonds d'affectation spéciale pour le CIR est lent; et
- d'autres cas choisis le cas échéant sur la base de la répartition régionale et des langues.

La sélection des pays proposée pour les études de cas sera incluse dans le rapport de lancement, en précisant clairement les critères de sélection.

QUESTIONS TRAITÉES PAR L'EXAMEN À MI-PARCOURS

L'EMP traitera, de façon aussi objective et méthodique que possible, les questions qui déterminent la pertinence, l'efficacité, l'impact potentiel et la durabilité du CIR. Même si les consultants détermineront les questions précises dans le rapport de lancement, les questions d'évaluation indicatives que l'équipe en charge de l'examen à mi-parcours devrait utiliser comme point de départ, sont indiquées ci-après.

Pertinence

- Quelle est la pertinence du CIR dans le contexte actuel de l'Initiative de l'Aide pour le commerce dans les PMA?
- Dans quelle mesure les nouvelles initiatives commerciales multilatérales et bilatérales ont-elles eu un impact sur la pertinence du CIR pour les PMA?
- Dans quelle mesure le CIR est-il pertinent pour les besoins des PMA et quels changements convient-il d'effectuer pour faire en sorte qu'il garde sa pertinence?

Efficacité

- Dans quelle mesure le temps et les ressources ont-ils été utilisés efficacement dans la mise en œuvre du CIR pour parvenir aux résultats?
- Quels sont les facteurs qui ont un effet sur l'obtention de résultats en temps voulu? Quels changements pourraient être apportés au niveau du programme et au niveau des projets pour améliorer la situation?
- Le personnel du Secrétariat exécutif et du GFAS était-il suffisamment nombreux pour soutenir la mise en œuvre du CIR?
- En quoi le GFAS a-t-il permis l'utilisation efficiente optimale des ressources du CIR et comment ces ressources pourraient-elles être encore mieux utilisées à l'avenir?
- Quelles modifications financières significatives ont été effectuées au cours de la mise

en œuvre du CIR et dans quelle mesure le rapport qualité-prix a-t-il été pris en compte pour effectuer ces modifications?

- La gestion du CIR (par l'entremise de la structure de la gouvernance du CIR) a-t-elle répondu à l'évolution des besoins? Dans la négative, pourquoi, et comment pourra-t-il être remédié à cette situation à l'avenir?
- Quels sont les principaux risques que court le CIR pour ce qui est de la réalisation de ses objectifs? Les risques sont-ils identifiés et bien maîtrisés tout au long de la mise en œuvre du CIR?

Efficacité

- Dans quelle mesure les objectifs du CIR ont-ils été atteints? Quels sont les changements qu'il convient d'apporter pour faire en sorte qu'ils le soient?
- Quel a été le rôle joué par des facteurs externes?
- Un système de suivi et évaluation (S&E) a-t-il été mis en place et quelle en est l'efficacité pour mesurer les progrès réalisés en vue d'atteindre les objectifs du CIR?

Impact potentiel

- Quelle est la probabilité que le CIR contribue de manière significative à l'objectif national global de la croissance économique, du développement durable, de la réduction de la pauvreté et à l'objectif plus large et à plus long terme de l'intégration des PMA dans le commerce mondial?
- Les changements observés (capacités, institutions, etc.) au niveau des pays peuvent-ils être reliés aux contributions du CIR?
- Peut-on observer tels ou tels effets positifs ou négatifs non voulus dans ces domaines qui seraient dus au CIR?

Durabilité

- Quelle a été l'efficacité des PMA au regard de l'appropriation nationale?
- Les PMA ont-ils la capacité et les ressources permettant d'élaborer un plan de sortie pour assurer une transmission correcte aux gouvernements et institutions des pays une fois que le soutien apporté par le CIR aura pris fin?
- Les PMA peuvent-ils poursuivre ce travail, sont-ils disposés et déterminés à le faire?
- Est-il probable que les résultats du projet soient durables? Y a-t-il des différences entre les projets de Catégorie 1 et ceux de Catégorie 2 pour ce qui est de la durabilité?
- Le commerce a-t-il été formellement intégré aux stratégies, mais sans pour autant déboucher sur une action et des ressources concrètes?
- Quelles actions pourraient être entreprises pour accroître la probabilité que le CIR soit durable?

Les consultants sont encouragés à conférer au rapport de lancement la portée et la souplesse nécessaires pour élaborer les domaines thématiques et les questions qui y seront

présentés, en collaboration avec le SE/GFAS. Par exemple, dans le domaine de l'exécution du programme, il peut y avoir des aspects du programme qui ne fonctionnent pas bien et concernant lesquels l'ensemble de la structure de gestion et de gouvernance du CIR demande des éclaircissements. De même, il peut y avoir le désir d'examiner plus en détail un sous-ensemble de mesures, de thèmes qualitatifs ou de questions particulières de mise en œuvre. Les consultants sont également encouragés à examiner les questions transversales qui ne sont pas visées ci-dessus, y compris l'égalité des sexes, dans le contexte de la mise en œuvre du CIR. Les questions devraient également comporter l'examen des incidences quant à la programmation future et la mesure dans laquelle il faudra apporter des modifications à la stratégie et à l'exécution du programme pour maximiser l'intégration des pays bénéficiaires du CIR dans le commerce mondial. Compte tenu des mandats très divers du programme du CIR au niveau mondial et au niveau des pays, il est demandé aux consultants d'élaborer les questionnaires qui seront envoyés aux différents groupes de réflexion participant au processus du CIR.

APERÇU GÉNÉRAL DES TÂCHES

1. Élaborer un rapport de lancement comportant les éléments suivants:
 - Objectifs et champ de l'examen.
 - Description et justification de la méthodologie choisie.
 - Principales parties prenantes avec lesquelles des consultations/entretiens doivent être menés dans le processus d'examen.
 - Questions pour l'examen.
 - Questions à étudier aux trois niveaux (le niveau global (programme), le niveau des pays et l'intersection entre les deux) et structure du rapport final proposée.
 - Plan de travail.
 - Calendrier des travaux.
 - Présentation des rapports.
 - Annexes.
2. Passer en revue la documentation publiée et non publiée relative au CIR, y compris les comptes rendus des réunions, ateliers et conférences, les modules de renforcement des capacités et les rapports du CIR (voir la liste des documents à l'annexe 1);
3. Examiner les cadres logiques du programme, y compris les résultats et indicateurs convenus, et les données de référence en tant qu'éléments constitutifs essentiels;
4. Procéder à un examen sur dossier du portefeuille complet des projets du CIR (y compris les projets pré-EDIC, les EDIC et les projets de catégorie 1 et 2) dont la mise en œuvre a commencé;
5. Tenir des réunions de consultation et mener des entretiens avec certains membres de la structure de gouvernance du CIR, des organisations partenaires et des représentants des PMA bénéficiant du soutien du CIR;
6. Effectuer des visites sur le terrain dans un maximum de dix pays pour les études de cas

et l'analyse approfondie de l'exécution et de la gestion des projets;

7. Présenter un bilan sur l'avancement à mi-parcours au Conseil du CIR pour permettre l'analyse de l'avancement et de la qualité à mi-parcours;
8. Procéder à l'analyse globale de l'examen à mi-parcours en vue d'établir et de rédiger un projet de rapport final couvrant la gestion et l'exécution du programme, les meilleures pratiques, les enseignements tirés et les recommandations relatives à la conduite des activités du CIR dans le cadre d'une approche de gestion fondée sur les résultats;
9. Présenter le projet de rapport final au Conseil du CIR et aux parties prenantes aux fins de la présentation d'observations; et
10. Réviser et finaliser le rapport d'examen à mi-parcours.

Ces tâches sont énoncées à titre indicatif pour la compréhension de l'examen à mi-parcours. Elles seront ajustées et précisées dans le rapport de lancement établi par les consultants et selon ce qui sera convenu par le Conseil du CIR.

GESTION DE L'EXAMEN À MI-PARCOURS

Rôle du Conseil du CIR

Organe décisionnel pour le contrôle des opérations et des finances et l'orientation générale des activités, le Conseil du CIR est responsable de l'ensemble de l'examen à mi-parcours. Les consultants lui feront directement rapport pour l'orientation générale sur le fond et la teneur de l'évaluation. Le Conseil du CIR donnera des conseils concernant le contexte et la teneur de l'examen et supervisera les travaux des consultants. La surveillance du Conseil prendra différentes formes: l'approbation du rapport de lancement, y compris les questions concernant l'évaluation; la présentation d'observations sur le rapport à mi-parcours dans le but d'évaluer les progrès au regard de la tâche assignée; la réception du projet de rapport final; et la communication aux consultants d'observations sur le projet de rapport final.

Rôle du Secrétariat exécutif

Le Secrétariat exécutif sera chargé de la conduite de l'examen à mi-parcours, en collaboration avec le GFAS. Ce rôle inclut la gestion des aspects administratifs du processus d'examen: faire en sorte que les consultants fournissent les résultats convenus dans les délais impartis; suivre les consultants pour faire en sorte que les instructions/vues/observations du Conseil soient suivies d'effet; être le principal point de contact des consultants pour ce qui est de fournir des notes d'information, des documents, des contacts et, si nécessaire, coordonner des voyages, organiser les réunions demandées et apporter d'autres soutiens logistiques. Le Secrétariat exécutif préparera aussi les débats du Conseil concernant le processus d'examen.

DÉLAI ET RÉSULTATS ATTENDUS DE L'EXAMEN À MI-PARCOURS

Délai

L'examen à mi-parcours est prévu pour une période de cinq mois commençant en juillet 2012 et se terminant en novembre 2012.

Résultats attendus

Les résultats attendus de l'examen à mi-parcours devraient être, entre autres:

- le rapport de lancement (13 juillet 2012);
- le bilan sur l'avancement à mi-parcours (30 août 2012);
- le projet de rapport à examiner (17 octobre 2012);
- le rapport final (15 novembre 2012);

Pour que le rapport final prenne en compte les vues des parties concernées et soit correctement compris, il est demandé ce qui suit:

- un bilan sur l'avancement à mi-parcours qui vérifie les progrès réalisés et la qualité de l'examen sera communiqué au Conseil du CIR par l'intermédiaire du Secrétariat exécutif à la fin d'août 2012.
- le projet de rapport, en particulier les principales conclusions et recommandations et les principaux enseignements acquis à l'issue de l'examen, seront présentés au Conseil du CIR par l'intermédiaire du Secrétariat exécutif et des parties prenantes du CIR et discutés avec eux en octobre 2012;
- les observations formulées par toutes les parties au cours de la présentation et de la discussion seront dûment prises en compte et incorporées dans le rapport final;
- les consultants garderont la trace des observations faites durant la période considérée et établiront une matrice de toutes les observations et solutions appliquées en annexe du rapport final;
- il est essentiel que le rapport final 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
- le rapport final sera communiqué sous forme électronique au Conseil du CIR par l'intermédiaire du Secrétariat exécutif dans un délai de deux semaines suivant sa présentation et la réception de toutes les observations.

ÉQUIPE DE CONSULTANTS ET COMPÉTENCES

L'examen à mi-parcours nécessitera les services d'une équipe de consultants dirigée par une personne éminente et expérimentée. L'équipe possédera l'expérience et les compétences suivantes:

- large expérience en matière de suivi et d'évaluation des questions et programmes liés au commerce dans le domaine de la programmation de l'Aide pour le commerce;
- connaissance approfondie des processus et des questions de formulation, d'exécution et de coordination des programmes;
- expérience avérée et connaissances institutionnelles concernant la programmation multidonateurs et plurinationale;
- compréhension approfondie de la situation des PMA au regard de l'Aide pour le commerce et de la mise en œuvre de programmes;

- connaissance approfondie du mécanisme inter-organisations au niveau du terrain;
- expérience en matière d'approches participatives de la collecte de données, y compris la consultation, les entretiens approfondis et la discussion en groupes de réflexion comprenant un large éventail d'organisations et de participants;
- expérience avérée des techniques d'analyse de haut niveau des données et informations; et
- une excellente aptitude à rédiger et à communiquer en anglais et une connaissance pratique du français pour les visites sur le terrain et les entretiens sont essentielles; la connaissance du portugais est un avantage.

Chef d'équipe

Conformément au présent mandat et au rapport de lancement (à élaborer par l'équipe sélectionnée), le chef d'équipe, expert confirmé de l'Aide pour le commerce ayant une solide expérience du suivi et de l'évaluation et du travail avec les PMA, sera responsable de la conduite globale de l'évaluation, y compris la représentation de l'équipe aux réunions et la présentation dans les délais de tous les résultats attendus de l'examen à mi-parcours. Il devra posséder les compétences suivantes:

- connaissance et expérience approfondies (au moins 15 ans) en matière de suivi et d'évaluation, y compris la conduite d'évaluations de programmes au niveau mondial;
- expérience de l'évaluation dans des contextes d'Aide pour le commerce et connaissance intime des questions concernant les programmes d'Aide pour le commerce;
- vaste 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 de 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 des Nations Unies et des partenaires);
- expérience du travail sur les initiatives multidonateurs/partenaires/bénéficiaires, y compris la compréhension des dimensions politiques et diplomatiques et la gestion d'un processus d'évaluation complexe dans ce contexte; et
- aptitude à diriger et encadrer une équipe, aptitude à établir de bonnes relations et à communiquer.

Membre(s) de l'équipe

- Connaissance des questions de commerce et de développement relatives aux PMA, y compris différents programmes de soutien des programmes de commerce et de développement des PMA aux niveaux mondial, régional et national;
- solides compétences en matière de collecte de données, axées sur les questions commerciales;
- aptitude avérée à conduire des évaluations de programmes d'Aide pour le commerce et/ou de programmes de développement dans les PMA;

- expérience considérable et avérée du travail avec et dans les PMA en matière de gestion et de mise en œuvre de programmes;
- la connaissance de l'anglais et du français est essentielle, celle du portugais est un avantage;
- aptitude à travailler en équipe et communiquer avec des collègues, et forte motivation à l'égard de l'examen à mi-parcours; et
- la composition de l'équipe devrait donner une image fidèle des mandants du CIR.

PROCESSUS DE SÉLECTION POUR LA SOUMISSION DES PROPOSITIONS

Veillez vous reporter aux instructions énoncées dans la partie I. A de la lettre d'invitation intitulée procédure administrative - Soumission des propositions.

Les propositions techniques devraient comporter les éléments suivants:

- introduction (qui doit démontrer une compréhension claire du CIR et de ce qui est attendu d'une manière générale de l'examen à mi-parcours);
- interprétation et compréhension des prescriptions détaillées de l'examen à mi-parcours (qui doit démontrer une compréhension claire du mandat);
- approche et méthode proposées pour l'examen à mi-parcours, axées sur tous les objectifs identifiés, y compris l'objectif "non tangible" consistant à promouvoir la responsabilité, l'apprentissage, les informations en retour et le partage de connaissances entre toutes les parties prenantes du CIR (compte tenu du fait que c'est seulement au stade du lancement que les détails nécessaires à la documentation présentée dans le rapport de lancement seront élaborés);
- plan de travail proposé pour l'examen à mi-parcours (dates de début et de fin; dates proposées pour les réunions, processus et résultats importants; répartition des journées par tâche et par consultant);
- profil détaillé du fournisseur de services, mettant en lumière l'expertise et l'expérience pertinentes pour l'examen à mi-parcours du CIR (exposé des capacités);
- présentation détaillée de l'équipe proposée pour l'examen à mi-parcours et répartition des rôles, responsabilités (résumé des profils mettant en lumière les qualifications, l'expertise et l'expérience pertinentes – des curriculum vitae complets devraient être joints en annexe).

Après leur sélection, les consultants seront mis au courant et devront remettre un *rapport de lancement* dans les deux semaines suivant la signature du contrat. Le *rapport de lancement* devrait contenir des renseignements sur les objectifs précis de l'examen à mi-parcours, sa portée, le public auquel il s'adresse et sa méthodologie. Il sera ensuite examiné par le SE/GFAS et soumis au Conseil pour approbation. Une fois que le rapport aura fait l'objet d'un accord, l'équipe sera invitée à commencer la mise en œuvre.

Conflit d'intérêts

L'équipe chargée de l'examen à mi-parcours sera indépendante et respectera les normes éthiques en matière de conflit d'intérêts, de confidentialité et de transparence. Il est demandé aux consultants ou cabinets de consultants ayant collaboré au programme du CIR

de ne pas présenter de proposition, qu'ils soient intervenus au sujet du suivi et de l'évaluation, de l'élaboration de projets ou d'autres activités stratégiques.

Annexe 1

Liste des documents pour l'examen à mi-parcours

1. Offre de l'UNOPS
2. Rapports de situation du SE/GFAS au Conseil
3. Rapports sur l'évaluation des capacités (communiqués au Conseil du CIR)
4. Échantillonnage des rapports de mission du GFAS (phase de facilitation du démarrage, supervision)
5. Rapports financiers du GFAS du CIR, engagements
6. Échantillonnage des rapports reçus des PMA (rapports financiers, rapports descriptifs, rapports d'audits)
7. Modèle d'accord juridique avec les PMA, accord et annexes types
8. Accords de partenariat avec les organisations partenaires du CIR
9. Modèle d'accord de contribution avec les donateurs du CIR et dispositions types
10. Recueil de documents sur le CIR et nouvelles politiques du CIR (à savoir concernant le suivi et l'évaluation, le prolongement des projets de catégorie 1, les études de faisabilité)
11. Comptes rendus des réunions du Conseil du CIR
12. Comptes rendus des réunions du Comité directeur du CIR
13. Mémoires formulant les recommandations du SE
14. Autres rapports d'évaluation (à savoir Norad, Évaluation 2003, rapports CI PNUD - évaluation globale et par pays)
15. Documents concernant les projets approuvés du CIR (pré- EDIC, Catégorie 1, Catégorie 2, EDIC et mises à jour)
16. Documentation liée aux EDIC/mises à jour des EDIC
17. Rapports sur les ateliers du CIR
18. Rapports de mission/rapports de retour de mission du SE
19. Documents relatifs aux communications du SE (communiqués de presse du CIR, communiqués et articles de presse externes, brochures, profils des pays, déclarations du SE, présentations, etc.)
20. Déclarations officielles des PMA/donateurs au sujet du CIR dans le cadre de réunions

internationales (c'est-à-dire les réunions des PMA, les réunions ministérielles, etc.)

21. Cadres logiques des pays pour les projets en cours de Catégorie 1
22. Plan d'action stratégique du CIR
23. Rapport du Président du Conseil de CIR au Comité directeur du CIR
24. Études de cas du CIR en ce qui concerne l'Aide pour le commerce, évaluations à l'issue des ateliers régionaux du CIR, mentions du CIR dans le Programme d'action d'Istanbul et la Déclaration politique ainsi que les décisions ministérielles de la 8^{ème} Conférence Ministérielle
25. Réunions d'information du CIR à l'intention du Comité du commerce et du développement, du Sous-Comité des PMA, rapports annuels de l'OMC, réunions bilatérales d'information entre les donateurs, les organisations et les PMA (2010-2012)
26. Film sur le CIR ("Le commerce à l'œuvre"-version courte et version longue)
27. Notes de réflexion du CIR, programme, communiqués et déclarations du CIR concernant les événements de haut niveau, y compris la Conférence PMA-IV de l'Organisation des Nations Unies, l'Examen global de l'Aide pour le commerce, la huitième Conférence ministérielle, la treizième Conférence de la CNUCED (ainsi que la galerie de photos du CIR et les renseignements sur les salons des PMA)
28. Matériel du CIR concernant les récits d'expériences en matière de commerce en cours de production: chapitres de films et livres concernant huit pays – y compris des entretiens audiovisuels avec les principales parties prenantes (premières versions à suivre au cours des mois à venir)
29. Projet de stratégie du CIR en matière de communication; aperçu général sur la formation pilote et les matériels de formation du CIR en matière de communication, y compris un échantillonnage des réponses sur les stratégies de communication du CIR dans les pays
30. Échantillonnage des stratégies de communication élaborées par le CIR; échantillonnage des publications par pays du CIR (lettres d'information, magazines sur le commerce, brochures, sites Web); échantillonnage des réponses aux enquêtes du CIR en matière de communications)
31. Six profils de pays du CIR, communiqués du CIR parus dans la presse mondiale et nationale (y compris échantillonnages de la couverture médiatique du CIR dans la presse écrite et audiovisuelle nationale), articles, brochures et dépliants du CIR
32. Rapports des consultants/cabinets de consultants
33. Rapports de suivi et d'évaluation de petits groupes
34. Site Web du CIR (contient un aperçu et des liens utiles vers les documents clés)
35. Documents relatifs au renforcement des capacités

36. Documents relatifs aux activités de partenariat

37. Rapport de l'Équipe spéciale

38. Rapport de situation sur la deuxième année de fonctionnement du Cadre intégré renforcé

ANNEXE 2: PROCESSUS, APPORTS ET MÉTHODES

Date/s	Activités
12-13 juillet	Mission à Genève conduite par le chef d'équipe et les membres de l'équipe établis au Royaume-Uni (une trentaine de parties prenantes participant aux réunions initiales à Genève).
13 juillet	Communication du rapport de lancement au SE du CIR.
27 juillet	Présentation par le chef d'équipe du rapport de lancement au Conseil du CIR par vidéoconférence.
16 août	Observations présentées par le groupe des PMA au sujet de la matrice d'évaluation, réponses et rapport sur la suite donnée aux observations.
27 août–1 ^{er} septembre 2012	<p>La mission menée en août à Genève comportait une réunion à laquelle ont participé les 7 membres de l'équipe, des entretiens/réunions partiellement structurés au niveau du programme (avec le Président, le groupe des PMA (25 participants), les représentants des donateurs disponibles (7 participants) et les représentants des organisations disponibles).</p> <p>Possibilité d'approfondir l'approche adoptée par l'équipe et d'en dégager des intérêts spéciaux et des priorités en vue de l'examen à partir de différentes perspectives. Entretiens intensifs avec la direction et le personnel du SE et du GFAS au sujet du programme global et de la situation et des principales évolutions des programmes par pays.</p> <p>Préciser avec le SE et le GFAS les éléments clés concernant le programme, les jalons et les systèmes de rapports financiers et de gestion financière.</p> <p>Réunion avec le Président du Conseil pour faire le point sur les progrès réalisés.</p> <p>Préparation et communication du bilan sur l'avancement à mi-parcours, présentation au SE du CIR le 30 août.</p>
27 août–1 ^{er} septembre 2012	Établissement d'un guide pour les entretiens par pays et test rapide, application du séquençage et de la teneur de la matrice de travail.
30 août	Présentation du bilan sur l'avancement à mi-parcours.
3 septembre	Missions dans les pays: Sénégal et Cap-Vert.
	Test rapide et conduite d'enquêtes auprès des donateurs, des pays n'ayant pas fait l'objet d'une étude de cas et des membres du Conseil.
Semaine commençant le 10 septembre	Missions dans les pays: Zambie, Rwanda.
Semaine commençant le 17 septembre	Missions dans les pays: Sierra Leone, Îles Salomon.

<p>17 septembre–5 octobre</p>	<p>Enquête visant les pays n'ayant pas fait l'objet d'une étude de cas: test de l'enquête en interne: 14–18 septembre 17 septembre – lettre adressée par le SE du CIR afin de présenter l'équipe et l'enquête Date d'envoi de l'invitation: 20 septembre Envoyée le 20 septembre à tous les coordonnateurs des UNMO des pays n'ayant pas fait l'objet d'une étude de cas (140 personnes au total pour 34 pays). Ces coordonnateurs ont été invités à transmettre le message à toutes les parties prenantes dans chaque pays du CIR concerné. Mesures de suivi:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Un rappel a été adressé le 26 septembre aux intéressés les invitant à répondre à l'enquête pour le 28 septembre • Un dernier appel a été envoyé aux personnes interrogées le 28 septembre demandant leurs réponses pour le 3 octobre • 124 réponses ont été reçues de 18 pays. 54 questionnaires d'enquête ont été remplis (43,5%).
<p>21 septembre–4 octobre</p>	<p>Établir un résumé du bilan et une analyse dans le contexte plus large de l'aide pour le commerce et de l'assistance technique liée au commerce, en faisant spécifiquement référence aux répercussions pour les PMA et pour le CIR.</p>
<p>Semaine commençant le 24 septembre</p>	<p>Missions dans les pays: Togo, Ouganda.</p>
<p>21 septembre–5 octobre</p>	<p>Le questionnaire destiné aux donateurs a été envoyé le 21 septembre et les personnes interrogées ont été invitées à y répondre pour le 5 octobre. Un message électronique a été adressé à 73 personnes. Un rappel a été envoyé le 26 octobre indiquant le même délai, et le coordonnateur des donateurs du CIR a ensuite sollicité personnellement les réponses auprès des donateurs. L'équipe de l'EMP a envoyé le 8 octobre un dernier appel qui prorogeait le délai jusqu'au 9 octobre. Le questionnaire a été adressé à 15 destinataires représentant 11 donateurs différents. Parmi eux, 11 ont rempli le questionnaire d'enquête (73,33%).</p>

25 septembre–5 octobre 2012	<p>Le questionnaire destiné aux membres du Conseil (membres anciens et actuels du Conseil, y compris les organisations participantes) a été communiqué par courrier électronique le 25 septembre, et les destinataires ont été invités à y répondre pour le 5 octobre. Un rappel leur a été adressé le 28 septembre.</p> <p>14 réponses ont été reçues dans les délais impartis (2 représentants actuels ou anciens des PMA, 3 représentants actuels ou anciens des organisations participantes, 4 représentants actuels ou anciens des donateurs, le Président du Conseil, 2 membres d'office, un observateur, 2 autres répondants). Toutes les personnes interrogées ont répondu à l'enquête en ligne.</p> <p>D'autres entretiens téléphoniques ont été organisés avec six pays, et trois organisations ont été interrogées à Genève.</p>
24-28 septembre 2012	L'équipe a réalisé une analyse fondamentale du portefeuille, synthétisant en un court document qui établissait le profil de l'ensemble du portefeuille les données de fait tirées des listes de contrôle des pays et des apports de l'équipe à la suite des séances d'information d'août. Le but de l'analyse était de faire ressortir des tendances dans le temps nécessaire pour atteindre les différents jalons.
Semaine commençant le 1 ^{er} octobre 2012	Missions dans les pays: Tchad, RDP lao.
1 ^{er} -3 octobre 2012	Deux membres de l'équipe ont effectué une mission à Genève, ce qui a permis à l'équipe d'engager des entretiens structurés avec le personnel du SE et du GFAS, les donateurs, les organisations et le Président du Conseil. La mission incluait aussi une séance d'information à l'intention du Président du Comité directeur.
Semaine commençant le 3 octobre 2012	Pays n'ayant pas fait l'objet d'une étude de cas: regrouper dans un rapport quantitatif global les réponses et notes issues des enquêtes et assembler les apports qualitatifs (observations, questions, etc.) en indiquant les sources et les tendances dans la mesure du possible.
Semaine commençant le 5 octobre 2012	Organiser et mener à bien des entretiens avec les membres du Conseil sur la base des réponses que ceux-ci auront données dans les questionnaires
Semaine commençant le 3 octobre 2012	Rapports sur les études de cas par pays: sur une base continue, regrouper dans un rapport quantitatif global les réponses et notes issues des enquêtes et assembler les apports qualitatifs (observations, questions, etc.) en indiquant les sources et les tendances dans la mesure du possible.
Semaine commençant le 5 octobre 2012	<p>Réponse des donateurs:</p> <p>réponse des donateurs: regrouper dans un rapport quantitatif global les réponses et notes issues des enquêtes et assembler les apports qualitatifs (observations, questions, etc.) en indiquant les sources et les tendances dans la mesure du possible.</p>

Semaine commençant le 8 octobre	Mission dans les pays: Bangladesh.
8-12 octobre	Entretiens téléphoniques avec les membres du Conseil (représentants de 3 donateurs et de 3 PMA).
17 octobre 2012	Communication du projet de rapport de l'Examen à mi-parcours.

ANNEXE 3: LISTE DES PERSONNES CONSULTÉES

Groupe des PMA			
Afghanistan	Safir Sahor	Lesotho	Mpho Masupha
Afghanistan	Ashrat Zaki	Madagascar	Julien Rakotomalala
Bangladesh	Nzarul Islan	Madagascar	Sadiah Razafimanbimby
Bhutan	Tenzine Chode	Mali	Checik Omar Camara
Burkina Faso	Sawadogo Fotimata	Mauritania	Mohamed el Mostafa
CAR	Delalune Kobo	Mauritania	Keita Moharedou
CAR	Gan-Sele Gbadin	Mozambique	Olga Mungreambe
CAR	Jacques Désiré Mboligassie	Nepal	Toya Narayan Gyawali
Chad	M Djimasbeye Ndade	Nepal	Achyut Raj Sharma
Ethiopia	Azanaw T Abreha	Samoa	Justin Lima
Haiti	Marie Helene Calvin	Samoa	Henry Tunupopo
Haiti	Amb. Georges Barberousse	Sudan	Mohammed Elmutaz Ismaiel
ITTC	Vilyaphone Xindarong	Togo	Petchezi Ensohanan
ITTC	Zongo Emmanuel	Uganda	Peter Elyetu Elimu
Lao PDR	Bountheung Douangsavanh	Yemen	Abdu Alhudaifi
Lesotho	Amb. Mothae Maruping	Zambia	Lillian Bwalye

Représentants des donateurs			
Australia	Marcus Bartley Johns	Germany	Annette Chammas
Belgium	Marie-Charlotte Annez	Norway	Benedicte Fleischer
Canada	Sarah Pye	Saudi Arabia	Fahad al Nawaiser
Denmark	Sophie Hermann Flensburg	Switzerland	Christian Sieber
European Union	Lars Gronvald	UK	Kebur Azabaha
Finland	Amb. Päivi Kairamo-Hella	UK	Adaeze Igboemeka
Finland	Sari Laaksonen	UK	Edward Brown (former)
Finland	Matti Nissinen	USAID	Kim Easter

Secrétariat exécutif du CIR, Gestionnaire du Fonds d'affectation spéciale et organisations participantes

Bernhard Schlacter	Executive Director	TFM / UNOPS
Jean-François Delteil	Programme Officer	TFM / UNOPS
Clara Mathieu Gotch	TFM Legal Officer	TFM / UNOPS
Mohammad Nasser	Finance Officer	TFM / UNOPS
Eric-Olivier Benoliel	Regional Portfolio Manager	TFM / UNOPS
Yosra Ben Mbarek	Portfolio Assistant	TFM / UNOPS
Dorothy Tembo	Executive Director	EIF ES
Christiane Kraus	Chief Coordinator,	EIF ES
James Edwin	M&E Coordinator	EIF ES
Mbaye Ndiaye	Coordinator	EIF ES
Jonathan Werner	Coordinator	EIF ES
Hang T.T. Tran	Coordinator	EIF ES
Simon Hess	Coordinator	EIF ES
Elena Immambocus	Trade and Communications Advisor	EIF ES
Justine Namara	Communications Officer	EIF ES
Constanze Schulz	Secretary	EIF ES
Liliana Núñez Giordano	Secretary	EIF ES
Francesco Geoffroy	Senior adviser	ITC
Tobias Schiedermaier	Associate Expert, Resources and Partnerships	ITC
Stefano Inama	OIC for EIF	UNCTAD
Mombert Hoppe	Economist	World Bank
Selina Jackson	Special representative to the WTO and UN	World Bank
Annet Blank	Head of LDC Unit	WTO
Michael Roberts	Aid for Trade Coordinator	WTO

Études de cas par pays: Bangladesh

Mr. Amitava Chakraborty	Director General	WTO Cell, Ministry of Commerce
Mr. Mohammad Mashooqur Rahman Sikder	Assistant Director	WTO Cell, Ministry of Commerce
Mr. Zakir Hossain	Deputy Director	WTO Cell, Ministry of Commerce

Mr. Ghulam Muhammed Quader	Hon'ble Minister for Commerce	Ministry of Commerce
Mr. Zahid Hussain	Senior Economist	The World Bank
Mr. Nadeem Rizwan	Economic analyst	The World Bank
Ms. Rubayat Jesmin	Senior Program Officer	Economic development and TRTA EUD
J-C Malongo	Attache	PSD and Trade, EUD
AKM Fazlur Rahman	Secretary	FBCCI
Md. Mazibur Rahman	Joint Secretary (Internation Organization)	FBCCI
Md. Alamgir Siddiquee	Deputy Director	Export Promotion Bureau(EPB)
Mr. Salahuddin Mahmud	Director General	Export Promotion Bureau(EPB)
Mr. Shubhashish Bose	Vice Chairman(VC)	Export Promotion Bureau(EPB)
Mr. Sanjay Kathuria		World Bank, Washington DC
Meriam Malouche		World Bank, Washington DC
Dr. Mostafa Abid Khan	Member	Bangladesh Tariff Commission
Md. Azharul Haque	Joint Secretary	Ministry of Agriculture
Dr. Narayan Chadra Nath	Research Fellow	Bangladesh Institute of Development Studies(BIDS)
Dr. Md. Mozibur Rahman	CEO	Bangladesh Institute of Foreign Trade(BFTI)
Mr. Md. Ghulam Hussain	Secretary	Ministry of Commerce

Études de cas par pays: Tchad

Abakar Ousmane Sougui	International Trade Expert	EIF NIU (SMORCIT)
Adoumbe Maoura	M&E Specialist	EIF NIU
Ahmat Ali Moussa	Président	Fédération nationale des bouchers du Tchad(FNBT)
Alamine Moukhtar	Sécretaire général	L'association tchadienne pour la promotion de la gomme arabique (ATPGA)
Alkali Gassi	Private Sector	L'association tchadienne pour la filière cuir (ATFC)
Amine Adame	Contrôleur	L'association tchadienne pour la promotion de la gomme arabique (ATPGA)
Béyalem Ndadjiba	Président	L'association tchadienne pour la filière cuir (ATFC)
Boubacar Mbodj	Conseiller en commerce	NIU/ITA (UNOPS)
Daniel Grotino	Attache: Secteur Sociaux. Bonne	EU

	Gouvernance et Economie	
DEDE Hassan Adoum	Bénéficiaire	Association Chaddine de la ciliere cuire (AFTC)
Djamal Mahamat Sali	NSC	Ministry of Economic Planning and International Cooperation
Djimadoumbaye Madibay	EIF Focal Point	Ministry of Trade
Dr Vet. Ramadane Ouaddai	Consultant	La fédération nationale des bouchers du Tchad (FNBT)
Ginnette Mondongou Camara	Economic Advisor (Donor Facilitator)	UNDP
Gonga Koyang Féouda	Directeur des études	la législation et des statistiques au Ministère du commerce et de l'industrie (MCI)
Izadine Ali	NSC	CCIAMA
Luisa Bernal	Agency	UNDP
Madjiadoum Mbaigoubet	Finance Officer	EIF
Madjinessem Marie-Anne	Admin Assistant/Secretary	EIF
Mahamat Hamid	Trésorier adjoint	L'association tchadienne pour la promotion de la gomme arabique(ATPGA)
Mahamat Touka Saleh	Coordinator	EIF
Mara Christian	NSC	CCIAMA
Moudalbaye N. Appoline	NSC	L'Association des femmes chef d'entreprise
Nguirade Lamian	Conseiller	La fédération nationale des bouchers du Tchad (FNBT)
Renaud Dinguemnaial	NSC	PATRONAT (formerly with CCIAMA)
Tchorouma Matalama	NSC	DCCP
Tedebaye Titimbaye	NSC	Chef de division
Youssef Tahirou Djoraou	Private Sector	Association de boucher (SCCL)

Études de cas par pays: Cap-Vert

Filomena Victoria Fialho	EIF Focal Point	General Director of Industry and Trade (GDIT)
Georgina Benrós de Melho	PIU Coordinator	
Frank Hess	Councillor	EU Delegation
Dr. Mário Lúcio Sousa	Minister	Minister of Culture
Jose Duarte	President and CEO	Cape Verde Investments
Francisco Lima Fortes	Executive Board member	Agency for Entrepreneurial Development & Innovation

Idalina Freire		Cape Verde Women Organisation (OMCV)
Avelino Bonifacio Lopes	Manager	IAO (former Minister of Economy)
Paulo Fortes	Lecturer and journalist	University of Cabo Verde
Luciano Dias de Fonseca	Resident Representative	FAO
Petra Lantz	Resident Representative	UNDP
Heloisa Marone	Economist	UNDP
Narjess Saidana	Economist	UNDP
Rui Levy		UNIDO
National Steering Committee – Public sector representatives (Foreign Affairs, Centre for Strategic Policies at the Prime Minister's Office, Customs, Ministry of Rural Development & the General Director of Industry and Trade, who chairs the Committee)		
Trade Association of the Northern of Santiago Island -ACAISA, Assomada		

Études de cas par pays: RDP Lao

Khemmani Pholsena	Focal Point-	Vice Minister, MOIC
Phouvieng Phongsa	Director of ODA Division/NIU	Planning and Cooperation Department/NIU, MOIC
Sengphanomchone Inthasane	NIU project staff	Planning and Cooperation Department, MOIC
Vilayvanh Vounleuth	M&E Focal Point – NIU government staff	Planning and Cooperation Department, MOIC
Suripaphone Meys	NIU project staff	NIU
Somsanith Nintavong	Head of Finance	NIU
Latthana Douangboupha	Director of Trade Facilitation Division	Department of Import and Export, MOIC Trade Portal project funded by TDF
Bounpone Bouapheng	Deputy Director General	Department for Standardization and Metrology (DSM) - Ministry of Science and Technology - Tier 2 potential
Ms. Nistth	Tier 2 potential	DSM
Amphaphone Thongsawath	Procurement Officer	NIU
Sengxay Phousinghoa	Lead Author of DTIS update/PSD Advisor	NIU
Sirisamphanh Vorachith	Director General	Department of Planning and Cooperation, MOIC
Borivon Phafong	Director EIF observer	Garment Skills Development Center (TDF project, coordinated by NIU)
Frank Caussin	International Project Coordinator EIF observer	“Enhancing sustainable tourism, clean production and export capacity in Lao PDR” Project, funded by Cluster on Trade and Productive Capacity (UN)

Konesawang Nghardsaysone	EIF observer/Trade Analysyst	WB
Khankeo Moonvong	Rep of Donor Facilitator	EU
Phanthakone Champasith	Rep of former Donor Facilitator	Development Cooperation Section, AusAID
Arounyadeth Rasphone	EIF's capacity building beneficiary, EIF's stakeholder in MPI	Aid Effectiveness Division, Department of International Cooperation, MPI
Buavanh Vilavong	EIF's capacity building beneficiary, in charge of WTO Accession	Multilateral Trade Policy Division, Foreign Trade Policy Department, MOIC
Armin Hofmann	TDF's donor/NIU's partner	Sustainable Economic Development, GIZ
Richard Record	Trade Specialist	WB
Litdaphone Silavong	EIF Coordinator	NIU

Études de cas par pays: Mozambique

Calado da Silva	EIF Focal Point	Ministry of Industry and Trade
Agonias Antonio Macia	Trade expert	Ministry of Industry and Trade
Stefan Grammling	Trade Advisor	GIZ
Myriam Sekkat	Private Sector Specialist	EU Delegation
Carlos Rafa Mate	Private Sector Specialist	Norwegian Embassy
Michael Tröster	Donor facilitator	German Embassy
Rosário Marapusse	Task Manager	USAID/SPEED Project
Jaime Comiche	Head of operations in country	UNIDO
John McMahon	Advisor	USAID
Victorino Xavier	Senior Advisor	Ministry of Commerce
Sr Amilcar	Senior Advisor	Ministry of Planning
Private sector working group (hosted by Norwegian Embassy)		

Études de cas par pays: Rwanda

François Kanimba	Minister	Ministry of Trade and Industry
Emmanuel Hategeka	Permanent Secretary and EIF Focal Point	Ministry of Trade and Industry
Maximilien Usengumuremyi	M&E Expert, SPIU	Ministry of Trade and Industry

Stevenson Nzaramba	Sector Specialist Trade Mainstreaming & Infrastructure Development, SPIU	Ministry of Trade and Industry
Leonard Mungarulire	Program Manager, Trade and Investment Climate, SPIU	Ministry of Trade and Industry
Jean Louis Uwitonze	Director General Planning, M&E	Ministry of Trade and Industry
Kaliza Karuretwa	Director General, Trade and Investment General Directorate	Ministry of Trade and Industry
Raphael Rurangwa	Director General of Planning and Programme Coordination	Ministry of Agriculture and Animal Resources
Bob Mugisha	Sector Specialist, Project Management and Monitoring Unit	Ministry of Finance and Economic Planning
Eusèbe Muhikira	Ag. Head, Trade and Manufacturing Department	Rwanda Development Board (RDB)
Ngamije Festo	Researcher	Institute of Policy Analysis and Research
Prudence Sebahizi	National Coordinator	Rwanda Civil Society Platform, East African Civil Society Organisations Forum (EACSOFF) Rwanda
Denis Mukama	Head of Research	Rwanda Revenue Authority (RRA)
Hashim Mulangwa	Private Sector Development Adviser	DFID
Rachel Perrin	Senior Economic Adviser	DFID
Peace Basemera	External Trade Unit	MINICOM
Christian Shingiro	Head of Poverty Reduction	UNDP
Evard Havugimana	Research Associate Strategy and Policy Unit	UNDP
Ngamije Festo	Researcher	IPAR

Études de cas par pays: Sénégal

Cheikh Saadbouh Seck	Focal Point	Directeur du commerce extérieur
Mamadou Sarr	NIU Coordinator	Ministry of Trade
Phillip English	Private Sector Head	World Bank
Ibrahima Aïdara	Private Sector development	UNDP
Alain Pierre Bernard	Advisor	UNDP
Ousmane NDIAYE	Trade Specialist	Direction de la coopération économique et financière/Ministère de l'économie et des finances
Sandrine Beauchamp	Private Sector development	EU Delegation

Mata Sy Diallo	Ministre	Ministre du commerce, de l'industrie et de l'artisanat
Bonaventure Traoré	Regional portfolio manager	UNOPS
Sonia Varga	Trade Specialist	UNOPS
Baladi BA	Administration	UNOPS

Études de cas par pays: Sierra Leone

Dr. Richard Konteh	Minister	Ministry of Trade and Industry
Sanah Johnsen Mara	Permanent Secretary/Focal Point	Ministry of Trade and Industry
Ahmed Akar Ahmed	Chief Director and Professional Head	Ministry of Trade and Industry
Abdul Kamara	Coordinator	NIU
Edison Borbor	Economist	NIU
Grace Macauley	Programme Assistant	NIU
Matilda Dumbuya	Finance Officer	NIU
Susan Kayonde	Trade Policy Analyst (Hubs and Spokes), Policy, Planning and Research Division	Ministry of Trade and Industry
Cecil J. Williams	General Manager	National Tourist Board Sierra Leone
Barba B. Fortune	Permanent Secretary	Ministry of Tourism & Cultural Affairs
Cyrus P. Talati	Senior Economist	Africa Region, World Bank
Yusuf Bob Foday	Country Economist	World Bank Sierra Leone Office
John Paul Kaisam	National Technical Coordinator, West Africa Quality Programme	UNIDO
Patricia Cavanagh	Head of section – Economic, trade and regional cooperation	European Union
Mohamed Abchir	Deputy Country Director (Programmes)	UNDP
Benjamin Maturu	Economics Advisor	UNDP
Dr. Shamsu Mustapha	Consultant, Tier 1 Evaluation	Ecofin Consultants
Franklin Bendu	Senior Economist, Economic Policy and Research Unit	Ministry of Finance and Economic Development
Amadu Jogor Bah	Deputy Director	Sierra Leone Standards Bureau

Syl-Brians Kamara	Deputy Director	Environmental Protection Agency
Wilfred Fomakoni Martyn	Senior Environmental Health Officer	Ministry of Health and Sanitation
Admire S Ganda	Deputy Secretary	Ministry of Trade and Industry
Kadijatu Jalloh	Senior Fisheries Officer	Ministry of Fisheries and Marine Resources
Abu Whyte Fofanah	Executive Secretary	Sierra Leone Importers Association
Mark Mahmoud Kalokoh	Admin Officer	Civil Society Movement, Sierra Leone
Franklyn Williams	Deputy Director	Sierra Leone Business Forum
Daisy Scott-Boyle	Executive Secretary	Sierra Leone Chamber of Commerce, Industry and Agriculture
Juliet Anderson	President	Bambara Town Women Organisation
Victor M Rogers	Member	Every Child Matters Sierra Leone
Mornya Sillah	Member	Every Child Matters Sierra Leone
Haja Mariama Kamara	President	National Council of Muslim Women Organisation
Abdul H. B. Gillen	Western Area Secretary General	Men in Action

Études de cas par pays: Îles Salomon

Eoghan Walsh	Chargé d'affaires	EU
Eric Johnson	Senior Operation Officer/Acting Rep	World Bank
Shiv Raj Bhatt	EIF Technincal Advisor	Ministry of Foreign Affairs and External Trade
Robert Sisilo	Trade Negotiation Envoy	Ministry of Foreign Affairs and External Trade
Leliana Daoana Firisua	Representative of private sector) in NSC	Chair SME Council (private sector)/Consulate of the State of Israel in SI
Hence Vaekesa (Heinz)	Permanent Secretary	Ministry of Commerce, Industry, Labour and Immigration (MCILI)
Antonio Lee (Taiwaness original) - No report	Business Owner	SOLFISH Ltd.(private sector)
Francis Tsatsia	Director	Agriculture Quarantine Services (Ministry of Agriculture and Livelihoods - MAL)
Debbie Reschke	Senior Development Program Specialist	RAMSI Policy and Coordination Unit (AusAID)
Katherine Tuck	Senior Adviser	Australian Economic Reform Unit in Ministry of Finance and Treasury
Jack O'oi	Acting Director/Principal Trade Officer	Department of External Trade (DET), Ministry of Foreign Affairs and External Trade (MFAET)

Carlos Orton Romero	Chief Economic Officer	Economic Reform Unit, Ministry of Finance and Treasury (MoFT)
Haylay Keuto	Financial Officer	MOF
Mr. Barnabas Bago	Director (Ag) Economic and Productive Sector	Ministry of Development Planning and Aid Coordination (MDPAC)
Ms. Tracey Choko	Assistant NIU Coordinator	DET, MFAET
Mr. George Tuti	Chief Trade Officer and NIU Coordinator	DET, MFAET
Mr. Damien Kylloh	Trade Policy Analyst /ODI Fellow	DET, MFAET

Études de cas par pays: Togo

Abe Talime	Focal Point	Ministère du commerce et de la promotion du secteur privé
Abete Kibalou	NSC	Ministère de l'économie et des finances/Direction de l'économie
Alpha Amadou Diallo	Potential Donor	La francophonie (BRAO)
Bamana Baroma M.	National Coordinator	EIF-NIU
Djenda Aristide	NSC	Union des ONG du Togo (UONGTO)
Gadagbui Kossi Zikpi	Finance Officer	EIF-NIU
Goka Kodjo Edem	NSC	Ministère de la Planification
Kiti Yao	M&E Expert	EIF-NIU
Kodjo Edèm Goka	NSC	Direction du commerce extérieur
Koka Bassolawoè	NSC	Direction du commerce intérieur et de la concurrence
Kounoutchi Kokouvi	NSC	Ministère de l'agriculture, de l'élevage et de la pêche
Mme Batale Véronique	Administrative Assistant	EIF-NIU
Mme SALLA M. Kanko	NSC	Ministère de l'industrie, de la zone franche et des Innovations technologiques
Monedji Jacob	NSC	Conseil national du patronat
Nicolas Kazahdi	Principal economist	UNDP
Ouro-Sama Mohamed Sad	NSC	MCPSP
Simliwa Eglou	NSC	Ministère de l'économie et des finances/Direction générale des douanes
Yakpey Comlan N.	NSC	Chambre du commerce et d'industrie du Togo

Études de cas par pays: Ouganda

Alex Mukuluma	Programme Officer, TRACE II/EIF	EIF NIU, Ministry of Trade Industry and Cooperatives
Alex Nakajjo	Operations Officer, Trade and Regional Integration and Donor facilitator	European Union Delegation, Uganda
Ambassador Julius Onen	Permanent Secretary	Ministry of Trade, Industry and Cooperatives
Ambassador Patrick Mugoya	Permanent Secretary	Ministry of Tourism, Wildlife and Antiquities
Ambassador Nathan Erumba	Executive Director	SEATINI UGANDA (Civil Society Organisation concerned with Trade)
Amosi Tindyebwa	Lead Consultant, TRACE II Mid-term Review	High Tides Consultants Ltd
Brenda Kabasinguzi	Administrative Assistant, EIF NIU	Ministry of Trade, Industry and Cooperatives
Charles Mukama	Senior Veterinary Inspector	Ministry of Agriculture, Animal Industry and Fisheries
Grace Awulo	Director, Tourism Development	Ministry of Tourism, Wildlife and Antiquities
Henry Nyakoojo	Programme Advisor TRACEII/EIF	EIF NIU
James Muganza	Jinja District Commercial Officer	Jinja District
Moses Ogwal	Director, Trade Development	Private Sector Foundation Uganda
Oscar Olaro	Industrial Officer	Ministry of Trade, Industry and Cooperatives
Peter Elimu	Focal Point, TRACE II/EIF	Ministry of Trade, Industry and Cooperatives
Rosemary Kobutangi	Commissioner, Tourism Development	Ministry of Tourism, Wildlife and Antiquities
Silver Ojakol	Commissioner , External Trade	Ministry of Trade, Industry and Cooperatives
Warwick Thompson	Growth Team Coordinator, Private Sector Support and Development	Royal Danish Embassy
Wilson Kwamya	Assistant Resident Representative	UNDP

Études de cas par pays: Zambie

Ajesh Patel	Managing Director	Invesco Limited and Chairman Steering Committee
Akapelwa Imwiko	Chief Economist	Ministry of Finance and National Planning
Anastasia Mtonga Muleya	Entreprise Development Officer	Zambia Development Agency

Asuman Guloba	Economist	World Bank
Augustine Mkandawire	Senior Researcher	Policy Monitoring and Research Centre (PMRC)
Felix Kaitisha	Ag. Manager, Export Promotion	Zambia Development Authority
Glyne Michelo	Director, Export Promotion and Market Development	Zambia Development Agency
Healey Mweemba	Team Leader, EIF NIU	Ministry of Commerce, Trade and Industry
Humphrey Katotoka	Economist	Zambia National Farmers Union
Janet Simwanza Chilufya	National Trade Expert , EIF NIU	Ministry of Commerce, Trade and Industry
Johnstone Tembo	Private Sector Development Reform Programme (PSRDP)/EIF Accountant	Ministry of Commerce, Trade and Industry
Kelvin Kamayoyo	National Trade Expert , EIF NIU	Ministry of Commerce, Trade and Industry
Martha Tembo	Administrative Assistant, EIF NIU Office	Ministry of Commerce, Trade and Industry
Mateyo C. Kaluba	Chief Planner	Ministry of Commerce, Trade and Industry
Moses Simemba	Export and Market Development Expert	Zambia Development Authority
Muyambango Nkwemu	Ag. Chief Economist, Domestic Trade	Ministry of Commerce, Trade and Industry
Simon Ng'ona	Centre Coordinator	CUTS (Civil Society Organisation)
Suzanne Parkin	Private Sector Development Advisor	DFID
Miyoba Lubemba	Manager, Export Market Development	Zambia Development Authority
Ville Luukkanen	Counsellor-Economic Growth, Private Sector Development and Donor Facilitator	Finnish Embassy in Lusaka
Yamba Yamba (Dr).	Deputy Director for Livestock Development	Ministry of Agriculture & Livestock
Yvonne Chilese	Focal Point for the EIF and Ag. Director Foreign Trade	Ministry of Commerce, Trade and Industry

ANNEXE 4: LISTE DES DOCUMENTS CONSULTÉS

Documentation du CIR

- Offre de l'UNOPS
- Rapports de situation du SE/GFAS au Conseil
- Rapports sur l'évaluation des capacités (communiqués au Conseil du CIR)
- Échantillonnage des rapports de mission du GFAS (phase de facilitation du démarrage, supervision)
- Rapports financiers du GFAS du CIR, engagements
- Échantillonnage des rapports reçus des PMA (rapports financiers, rapports descriptifs, rapports d'audits)
- Modèle d'accord juridique avec les PMA, accord et annexes types
- Accords de partenariat avec les organisations partenaires du CIR
- Modèle d'accord de contribution avec les donateurs du CIR et dispositions types
- Recueil de documents sur le CIR et nouvelles politiques du CIR (à savoir concernant le suivi et l'évaluation, le prolongement des projets de Catégorie 1, les études de faisabilité)
- Comptes rendus des réunions du Conseil du CIR
- Comptes rendus des réunions du Comité directeur du CIR
- Mémoires formulant les recommandations du SE
- Autres rapports d'évaluation (à savoir Norad, Évaluation 2003, rapports CI-PNUD - évaluation globale et par pays)
- Documents concernant les projets approuvés du CIR (pré- EDIC, Catégorie 1, Catégorie 2, EDIC et mises à jour des EDIC)
- Documentation liée aux EDIC/aux mises à jour des EDIC
- Rapports sur les ateliers du CIR
- Rapports de mission/rapports de retour de mission du SE
- Documents relatifs aux communications du SE (communiqués de presse du CIR, communiqués et articles de presse externes, brochures, profils des pays, déclarations du SE, présentations, etc.)
- Déclarations officielles des PMA/donateurs au sujet du CIR dans le cadre de réunions internationales (c'est-à-dire les réunions des PMA, les réunions

ministérielles, etc.)

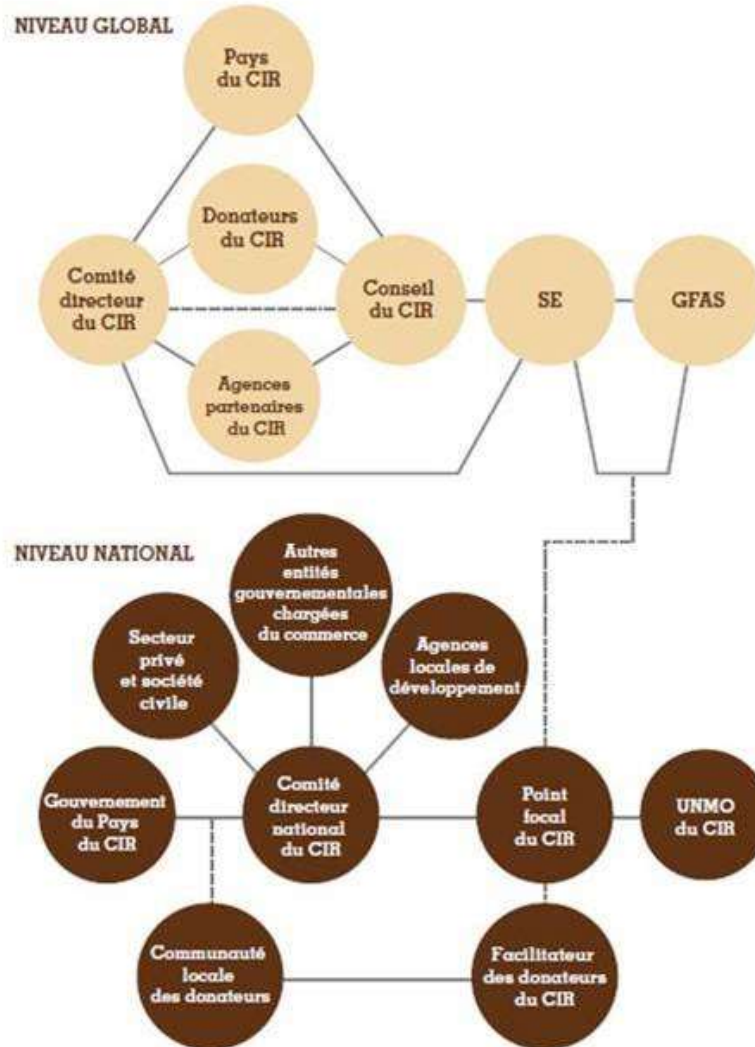
- Cadres logiques des pays pour les projets en cours par catégorie
- Plan d'action stratégique du CIR
- Rapport du Président du Conseil du CIR au Comité directeur du CIR
- Études de cas du CIR en ce qui concerne l'Aide pour le commerce, évaluations issues des ateliers régionaux du CIR, mentions du CIR dans le Programme d'action d'Istanbul et la Déclaration politique ainsi que les décisions ministérielles des Conférences ministérielles
- Séances d'information du CIR à l'intention du Comité du commerce et du développement, du Sous-Comité des PMA, rapports annuels de l'OMC, séances bilatérales d'information entre les donateurs, les organisations et les PMA
- Film sur le CIR ("Le commerce à l'œuvre" - version courte et version longue)
- Notes de réflexion du CIR, programme, communiqués et déclarations du CIR concernant les événements de haut niveau, y compris la Conférence PMA- IV des Nations Unies, l'Examen global de l'Aide pour le commerce, les Conférences Ministérielles, la Treizième Conférence de la CNUCED (ainsi que la galerie de photos du CIR et les renseignements sur les foires commerciales des PMA)
- Matériel du CIR concernant les récits d'expériences en matière de commerce en cours de production: chapitres de films et livres concernant huit pays – y compris des entretiens audiovisuels avec les principales parties prenantes (premières versions à suivre au cours des mois à venir)
- Projet de stratégie du CIR en matière de communication; aperçu général sur la formation pilote et les matériels de formation du CIR en matière de communication, y compris un échantillonnage des réponses sur les stratégies de communication du CIR dans les pays
- Échantillonnage des stratégies de communication élaborées par le CIR; échantillonnage des publications par pays du CIR (lettres d'information, magazines sur le commerce, brochures, sites Web); échantillonnage des réponses aux questionnaires du CIR en matière de communications)
- Six profils de pays du CIR, communiqués du CIR parus dans la presse mondiale et nationale (y compris échantillonnages de la couverture médiatique du CIR dans la presse écrite et audiovisuelle nationale), articles, brochures et dépliants du CIR
- Rapports de consultants/cabinets de consultants
- Rapports de suivi et d'évaluation de petits groupes
- Site Web du CIR (contient un aperçu et des liens utiles vers les documents clés)
- Documents relatifs au renforcement des capacités

- Documents relatifs aux activités de partenariat
- Rapport de l'Équipe spéciale
- Rapport de situation sur la deuxième année de fonctionnement du Cadre intégré renforcé

Autres sources consultées

- Groupe de la Banque africaine de développement. *Aid for Trade Case Study: NEPA-CEB Interconnection Project*. (2011)
- Basnett, Y., Engel, J., Kennan, J., Kingombe, C., Massa, I., et te Velde, D.W. *Increasing the effectiveness of Aid for Trade: the circumstances under which it works best*. ODI Working Paper 353. (2012)
- DFID (2008). *Sharing the benefits of trade: Aid for trade strategy 2008-2013*.
- Commission européenne (2011). *EU Accountability Report 2011 on Financing for Development Review of progress of the EU and its Member States*.
- Helble, M., Mann, C. et Wilson, J.S. *Aid for Trade Facilitation*. Banque mondiale. (2009)
- FMI (2012). *Perspectives de l'économie mondiale*.
- Mizuho Information and Research Institute, Inc. *Evaluation of Aid for Trade – Summary*. Ministère des affaires étrangères du Japon. (2012)
- CAD/OCDE (2010). *Normes de qualité pour l'évaluation du développement*.
- Page, S. *The Potential impact of the Aid for Trade Initiative*. G-24 Discussion Paper Series. (2007)
- Turner, L. *Quantifying Aid for Trade: A Case Study of Tanzania*. Secrétariat du Commonwealth. (2008)
- ONU, base de données COMTRADE. Consultée en septembre 2012.
- USAID (2003). *Building Trade Capacity in the Developing World*.
- Banque mondiale (2011), *Leveraging Trade for Development and Inclusive Growth: The World Bank Group Trade Strategy, 2011-2021*. 2011.
- Banque mondiale. *Logistics Performance Index Database*. Consultée en septembre 2012.
- Banque mondiale (2012). *Rapport Doing Business*
- OMC/OCDE. *L'Aide pour le commerce – Panorama 2011: Montrer les résultats*.

ANNEXE 5: STRUCTURE ORGANISATIONNELLE DU CIR



Source: Recueil du CIR, p. 18

ANNEXE 6: ANALYSE DE LA PROGRESSION DU CYCLE DES PROJETS AU NIVEAU DES PAYS

Région	Pays	EDIC				Catégorie 1						Catégorie 2					Mise à jour de l'EDIC	
		Année de l'EDIC	CI ou CIR	EDIC (de la prémission à la validation)	Organisation	De l'établissement de la proposition de projet à sa soumission au CEC1	De l'approbation par le CEC1 à la soumission au Conseil	De la soumission au Conseil à l'approbation par le Conseil	De l'approbation au premier décaissement	Du premier décaissement à l'UNMO en place	Total	De l'établissement de la proposition de projet à sa soumission au CEC2	De l'approbation du CEC2 à la soumission au Conseil	De la soumission au Conseil à l'approbation par le Conseil	De l'approbation au premier décaissement	Étapes 1 à 3	Mise à jour de l'EDIC	Organisation
Afrique	Angola	2005	CI	22	Banque mondiale						ND							
Afrique	Bénin	2004	CI	21	Banque mondiale	11	4	1	0,5	1	17,5	*						
Afrique	Burkina Faso	2005	CI	12	Banque mondiale	7	1	1	6	7	22	6	2					
Afrique	Burundi	2003	CI	Achevée	Banque mondiale	ND	2	0,5	5	1	ND	7	12	1	1	20	En cours	Banque mondiale
Afrique	Cap-Vert	2007	CI	15	PNUD	5	2	1	1	2	11						Approuvée	Gouv. du Cap-Vert
Afrique	Comores	2007	CI	11	PNUD	17	3	1	2	2	25						Prévue	PNUD
Afrique	Djibouti	2004	CI	Achevée	PNUD	18	*	1	4	4	27							
Afrique	Érythrée			Néant							ND							
Afrique	Éthiopie	2002	CI	12	Banque mondiale						ND							
Afrique	Gambie	2006	CI	12	Banque mondiale	17	1	1	1	1	21	6	4	1	3	11	En cours	CNUCED
Afrique	Guinée	2002	CI	12	Banque mondiale	6	5	1	1	6	19							
Afrique	Guinée Bissau	2008	CIR	19	Banque mondiale	4	2	1	1	1	9							
Afrique	Lesotho	2001	CI	16	Banque mondiale	3	1	1	6	6	17	11					16	USAID
Afrique	Liberia	2007	CI	12	Banque mondiale	7	10	1	1	11	30						En cours	Banque mondiale
Afrique	Madagascar	2003	CI	Achevée	Banque mondiale						ND							
Afrique	Malawi	2002-3	CI	Achevée	Banque mondiale	26	0,5	1	3	10	40,5						En cours	Banque mondiale
Afrique	Mali	2003	CI	20	Banque mondiale	11	1	1	1	2	16	7	0,5	3	En attente	10,5		
Afrique	Mauritanie	2001	CI	Achevée	Banque mondiale						ND							
Afrique	Mozambique	2003-4	CI	Achevée	USAID	20	2	1	2	2	27							

Afrique	Niger	2006	CI	14	Banque mondiale	6	1	1	4	7	19								
Afrique	Ouganda	2005	CI	17	Banque mondiale	ND	2	1	1	2	ND		1	1	7	9	En cours	Banque mondiale	
Afrique	RCA	2006	CI	19	Banque mondiale	2	4	2	2	0	10	12	6				En cours	PNUD	
Afrique	RDC	2008	CIR	25	Banque mondiale	20	7	1	2	0,5	30,5								
Afrique	Rwanda	2004	CI	15	Banque mondiale	ND	12	1	1	2	ND						Validée	ITC	
Afrique	São Tomé-et-Príncipe	2004	CI	19	Banque mondiale						ND						En cours	Banque mondiale	
Afrique	Sénégal	2002	CI	12	Banque mondiale	3	4	1	2	1	11						En cours	CNUCED	
Afrique	Sierra Leone	2005	CI	16	Banque mondiale	10	7	0.5	1	0.5	19	9	1	6	4	16	En cours	Banque mondiale	
Afrique	Soudan	2006-8	CI	Achevée	Banque mondiale						ND								
Afrique	Soudan du Sud			Néant							ND								
Afrique	Tanzanie	2004	CI	16	Banque mondiale						ND								
Afrique	Tchad	2004	CI	20	Banque mondiale	5	7	1	1	2	16						En cours	PNUD	
Afrique	Togo	2008	CIR	24	Banque mondiale	4	4	1	3	5	17								
Afrique	Zambie	2004	CI	14	Banque mondiale	11	2	0.5	6	10	29,5						En cours	Banque mondiale	

Région	Pays	Observations
Afrique	Angola	
Afrique	Bénin	Préparation initiale en 2008 – approbation prévue en septembre 2012
Afrique	Burkina Faso	Catégorie 2 présentée au Conseil le 6/7/2012
Afrique	Burundi	Pendant la période écoulée entre l'approbation par le CEC2 et la soumission au Conseil, des changements ont dû être apportés au document pour satisfaire aux prescriptions programmatiques émanant du SE et aux prescriptions fiduciaires émanant du GFAS.
Afrique	Cap Vert	Il convient de noter qu'après son retrait de la liste des PMA, le Cap Vert a perdu son statut de bénéficiaire du CI/CIR; avec le Samoa et les Maldives, deux autres pays appelés à perdre leur statut de PMA, le Cap Vert a demandé au Conseil du CIR de prolonger les avantages découlant du CIR durant une période limitée pour les pays ayant été retirés de la liste des PMA; cette requête a été approuvée par le Conseil du CIR en juin 2010.
Afrique	Comores	L'évaluation a soulevé d'importantes questions concernant les modalités de mise en œuvre du projet, c'est-à-dire le point de savoir s'il devait être mis en œuvre par le PNUD, par l'ITC ou par les deux. Le règlement de cette question risque de prendre quelque temps.
Afrique	Djibouti	* 18 mois entre la proposition de la Catégorie 1 et sa présentation au Conseil
Afrique	Érythrée	
Afrique	Éthiopie	En janvier 2010, le gouvernement avait reçu – sur demande – une aide pour l'élaboration d'une proposition de Catégorie 1, mais l'engagement auprès du CIR n'a jusqu'à présent pas été suffisant pour mener à son terme l'élaboration de la proposition. Lors de consultations ordinaires entre le SE et l'Éthiopie, le SE n'a cessé de proposer son soutien lequel n'a jusqu'ici pas été demandé.
Afrique	Gambie	
Afrique	Guinée	

Afrique	Guinée Bissau	Le recrutement de personnel, et en particulier le choix du coordonnateur et des experts, est un problème en Guinée Bissau où les capacités humaines sont limitées. Un coordonnateur a été recruté en 2011 mais aucun recrutement d'experts n'a encore eu lieu; dans l'intervalle, les fonctionnaires du Ministère détachés auprès de l'UNMO sont formés par des consultants locaux externes.
Afrique	Lesotho	
Afrique	Liberia	
Afrique	Madagascar	Lors d'une réunion tenue entre la délégation de Madagascar et le SE/GFAS en marge de la réunion ministérielle de l'OMC de décembre 2011, les étapes à mettre en œuvre pour familiariser les parties prenantes malgaches au CIR et les préparer à l'EDIC ont été discutées.
Afrique	Malawi	* 26 mois entre l'établissement de la proposition de Catégorie 1 et sa présentation.
Afrique	Mali	
Afrique	Mauritanie	Malgré un dialogue régulier avec le point focal, le pays ne semble pas pour le moment intéressé par un financement du CIR. La Mauritanie est le seul pays d'Afrique de l'Ouest qui n'a pas présenté de document de projet de Catégorie 1.
Afrique	Mozambique	Le Mozambique est l'un des pays ayant une faible capacité de mise en œuvre des projets de Catégorie 1 du CIR, de sorte que le Conseil a accepté que pendant un an l'UNMO soit secondée par un expert consultatif international; le recrutement de cet expert est en cours et l'UNMO sera choisie à son arrivée de manière à ce qu'il puisse participer à la sélection.
Afrique	Niger	Un avant-projet de Catégorie 2 sur les cuirs et peaux est actuellement formulé par l'UNMO et devrait être communiqué au Secrétariat exécutif et au GFAS en septembre 2012.
Afrique	Ouganda	Il y a eu des retards importants dans la mise à jour de l'EDIC dont était chargée la Banque mondiale.
Afrique	RCA	
Afrique	RDC	
Afrique	Rwanda	Une mise à jour de l'EDIC a été entreprise en coopération avec l'ITC (qui en assure le financement intégral) et validée en 2011.
Afrique	Sao Tomé et Príncipe	

Afrique	Sénégal	
Afrique	Sierra Leone	
Afrique	Soudan	Le Soudan n'a pas encore reçu de financement au titre du Programme du CIR. Après la création du Soudan du Sud, le Soudan a établi une proposition de projet de Catégorie 1 qui a fait l'objet de nombreuses observations du SE et du GFAS. Une version révisée a été envoyée mais elle reste très lacunaire. Il n'y a pas d'unité nationale de mise en œuvre et seul le point focal a été désigné. Ce dernier collabore avec la Banque mondiale pour établir le mandat d'une mise à jour de l'EDIC.
Afrique	Soudan du Sud	Le Soudan du Sud a adhéré au Programme du CIR le 13 juin 2012 après approbation par le Conseil du CIR d'un examen technique réalisé par le PNUD et notification du gouvernement. Le SE consultera le gouvernement du Soudan du Sud pour convenir de la date d'une mission de familiarisation qui sera menée en coopération avec les organisations partenaires du CIR.
Afrique	Tanzanie	
Afrique	Tchad	Le Tchad figure parmi les pays bénéficiaires du CIR où un conseiller commercial international est recruté pour aider l'équipe de l'UNMO à mettre en œuvre le projet, en vue de renforcer les compétences techniques et d'assurer un transfert de connaissances. Comme le montant nécessaire au financement des services du conseiller entraînait un dépassement des 900 000 dollars EU, le SE et le GFAS ont dû tenir des consultations avec le Conseil avant de présenter à ce dernier le projet en vue de son approbation. Cela explique que six mois se soient écoulés entre l'évaluation du projet par le CEC et sa soumission au Conseil.
Afrique	Togo	Après un processus de recrutement par voie de concours conforme aux procédures nationales, l'UNMO a été établie le 9/7/2012.
Afrique	Zambie	L'ouverture d'un compte bancaire pour l'UNMO a pris du temps et retardé la mise en œuvre des activités du projet.

Région	Pays	EDIC				Catégorie 1						Catégorie 2					Mise à jour de l'EDIC	
		Année de l'EDIC	CI ou CIR	EDIC (de la prémission à la validation)	Organisation	De l'établissement de la proposition de projet à sa soumission au CEC1	De l'approbation par le CEC1 à la soumission au Conseil	De la soumission au Conseil à l'approbation par le Conseil	De l'approbation au premier décaissement	Du premier décaissement à l'UNMO en place	Total	De l'établissement de la proposition de projet à sa soumission au CEC2	De l'approbation du CEC2 à la soumission au Conseil	De la soumission au Conseil à l'approbation par le Conseil	De l'approbation au premier décaissement	Étapes 1 à 3	Mise à jour de l'EDIC	Organisation
Asie	Afghanistan	2009	CIR	En cours	Banque mondiale						n.d.							
Asie	Bangladesh	2011	CIR	En cours	Banque mondiale						n.d.							
Asie	Bhoutan	2011	CIR	8	PNUD						n.d.							
Asie	Cambodge	2001	CI	Achevée	Banque mondiale	11	0.5	1	8	7	27.5	6	2	1	En attente	9	12	Gouvernement du Cambodge/PNUD
Asie	Maldives	2005	CI	16	PNUD	8	0.5	1	1	1	11.5	1						
Asie	Népal	2002	CI	Achevée	Banque mondiale	10	3	0.5	0.5	0.5	14.5	4	7	1	1	12	Validée	PNUD/autres
Asie	RDP lao	2005	CI	12	Banque mondiale	9	1	1	3	3	17						En cours	Gouvernement de la RDP lao
Asie	Yémen	2003	CI	Achevée	Banque mondiale	7	19	0.5	1	4	31.5	24					Prévue	PNUD
Caraïbes	Haïti	2011	CIR	En cours	Banque mondiale						n.d.							
Pacifique	Iles Salomon	2008	CI	9	PNUD	13	3	1	1	n.d.	n.d.							
Pacifique	Kiribati		CIR	En cours	PNUD						n.d.							

Pacifique	Samoa	2008	CIR	34	PNUD	3					n.d.							
Pacifique	Timor Leste	2008	CIR	29	Banque mondiale						n.d.							
Pacifique	Tuvalu	2008	CI	24	PNUD						n.d.							
Pacifique	Vanuatu	2006	CI	13	PNUD						n.d.							

Région	Pays	Observations
Asie	Afghanistan	Retards importants dans la pré-EDIC et l'EDIC, atelier de validation prévu pour le dernier trimestre de 2012.
Asie	Bangladesh	Le Mémoire d'accord pour l'EDIC a été signé le 19/5/2011; le premier décaissement a eu lieu peu après. Le Mémoire d'accord doit avoir été prorogé puisque le projet d'EDIC devrait se terminer d'après les dernières informations au premier trimestre de 2013.
Asie	Bhoutan	Le SE et le GFAS ont reçu la première proposition de projet de Catégorie 1 en juillet 2012.
Asie	Cambodge	Le Cambodge a achevé une mise à jour de l'EDIC en 2007 mais une autre mise à jour est prévue.
Asie	Maldives	
Asie	Népal	Le Népal avait une UNMO financée par le Fonds d'affectation spéciale du Cadre intégré et, après expiration du CI, un programme du PNUD a continué de financer l'UNMO en place pour que le financement du CIR puisse prendre la relève; une caractéristique spéciale du programme du Népal est que l'UNMO est un mélange d'experts financés par le CIR (en particulier un chargé de programme national) et de membres d'entités publiques détachés auprès de l'UNMO.
Asie	RDP lao	Un consultant financé par le mécanisme pour le développement du commerce de la Banque mondiale travaille à une proposition de projet de Catégorie 2 relative au renforcement des infrastructures nationales de qualité.
Asie	Yémen	Retard dans l'évaluation par le CEC2 par suite d'une dégradation de la situation en matière de sécurité.
Caraïbes	Haïti	Des discussions préliminaires en vue de l'EDIC avaient commencé avant le tremblement de terre de janvier 2010 et ont été reprises à la fin de 2010; un mandat et un budget ont été présentés en mars 2011.
Pacifique	Iles Salomon	Du fait de la capacité très limitée du Ministère des affaires étrangères et du commerce extérieur, la proposition de projet a été soumise au gouvernement en tant que première phase d'un projet de Catégorie 1 d'une durée d'une année pour renforcer la capacité initiale de l'UNMO avec l'aide d'un conseiller technique international. L'objectif principal est d'assurer la coordination avec les parties prenantes pertinentes et de les sensibiliser pour élaborer une proposition de projet de Catégorie 1 pluriannuelle. La proposition a été élaborée et soumise au SE et au GFAS et est actuellement traitée en vue de sa présentation au Conseil du CIR.

Pacifique	Kiribati	Même s'il a presque terminé l'EDIC, le gouvernement de Kiribati hésite à poursuivre le processus en vue de sa validation. Le gouvernement de Kiribati a déclaré qu'il n'était pas convaincu par certaines évaluations menées dans l'EDIC. Le processus a été suspendu mais on espère que d'ici au deuxième trimestre de 2012, l'EDIC sera validé et le processus pourra reprendre. Une proposition de projet de Catégorie 1 suivrait peu de temps après.
Pacifique	Samoa	
Pacifique	Timor Leste	Les observations relatives au premier projet ont été présentées par le SE et le GFAS et le pays travaille actuellement à un nouveau projet; le SE et le GFAS sont prêts à fournir l'appui nécessaire.
Pacifique	Tuvalu	Une proposition de projet de Catégorie 1 est formulée avec l'aide du PNUD à la demande du gouvernement.
Pacifique	Vanuatu	En 2010, Vanuatu avait finalisé une proposition de projet de Catégorie 1 mais peu avant la présentation de la proposition au Conseil du CIR, le gouvernement a décidé de la retirer, probablement à cause de la tension entourant le processus d'accession à l'OMC. En avril 2011, le gouvernement a décidé de mettre en œuvre le projet, le PNUD faisant office de PEMO; le PNUD aide par ailleurs maintenant le gouvernement à élaborer une nouvelle proposition.

ANNEXE 7: POSITIONNEMENT DES PMA PAR RAPPORT À LA FINALITÉ ET AU BUT DU CIR

Remarque: Ce rapport de situation rédigé par l'Équipe de l'EMP ne revendique ni ne présume l'existence d'un quelconque rôle causal du CIR, partageant la mise en garde du cadre logique selon lequel le CIR ne peut être qu'un contributeur parmi de nombreux autres s'agissant de résultats à long terme de si haut niveau.

Finalité (Recueil de documents sur le CIR, p. 99)

G1. PMA Membres de l'OMC ayant achevé le processus d'accession

- 34 des 47 pays du CIR sont Membres de l'OMC, le Samoa et le Vanuatu étant les deux seuls à avoir achevé le processus d'accession ces cinq dernières années.
- Les Comores, l'Éthiopie, le Libéria, Sao Tomé-et-Principe, le Soudan, l'Afghanistan, le Bhoutan, le Laos et le Yémen sont actuellement à différents stades du processus d'accession.
- L'Érythrée, les Kiribati, le Timor-Leste et les Tuvalu sont les seuls pays qui ne sont actuellement ni Membres ni engagés dans des discussions.

G2. Part en pourcentage des PMA dans le commerce international des produits non pétroliers

Selon la base de données Comtrade de l'ONU, la part des exportations mondiales de produits non pétroliers en provenance des PMA du CIR a suivi une courbe régulièrement ascendante au cours des cinq dernières années. Il est important de noter que les exportations de produits non pétroliers incluent les exportations d'autres ressources naturelles (produits minéraux, bois d'œuvre, etc.).

2007	2008	2009	2010	2011
0,40%	0,43%	0,50%	0,52%	0,55%

G3. Incidence de la pauvreté

Les données relatives à l'incidence de la pauvreté (proportion de la population disposant de moins de 1,25 dollar EU par jour) sont très limitées et ne permettent pas d'effectuer des comparaisons significatives dans le temps.

G4. Croissance du revenu par habitant

Le FMI fournit des données annuelles concernant le PIB (PPA) par habitant, ce qui permet de calculer la croissance du revenu par habitant. En 2007, on a observé une croissance vigoureuse du revenu par habitant dans toutes les régions, même si elle s'est ralentie (et est parfois devenue négative) lorsque la crise financière a commencé. Dans la grande majorité des pays, la croissance du revenu par habitant a repris en 2011 par rapport aux données de référence de 2009.

Figure 1: Taux de croissance du PIB par habitant pour les pays du CIR (PPA, en dollars internationaux)

	2007	2009	2011
Afrique	6,1%	1,9%	4,9%
Asie	10,1%	6,1%	4,1%
Pacifique	7,7%	-1,0%	6,1%
Caraïbes (Haïti)	4,6%	-3,7% (2010)	6,1%

Source: *Calculs de l'auteur sur la base des données du FMI*

G5. Coefficients de Gini

Les données sur l'inégalité sont relativement limitées. Seuls quelques PMA ont des données pour les cinq dernières années.

But (Recueil de documents sur le CIR, p. 100)

P1. Valeur des échanges de produits non pétroliers

En utilisant les données de la base Comtrade de l'ONU sur les exportations de pétrole (SH 27: "combustibles minéraux, huiles minérales et produits de leur distillation") et les exportations totales, on peut calculer le montant des exportations de produits non pétroliers. Il est important de noter que: a) la mesure des exportations de produits non pétroliers inclura les métaux précieux et ressources naturelles autres que le pétrole, et b) les données sont quelque peu problématiques, mais les résultats sont utiles pour dégager des grandes tendances. Comparé à la période de référence (moyenne sur trois ans entre 2007 et 2009), les PMA ont augmenté leurs exportations de produits non pétroliers d'environ 55 milliards de dollars EU.

- Dans la majorité des PMA africains, les exportations de produits non pétroliers ont augmenté par rapport à la période de référence, avec de fortes hausses dans plusieurs pays (Mauritanie, Ouganda, Zambie, par exemple). En Angola et au Libéria, on observe des baisses assez importantes, mais cela pourrait être dû à des problèmes liés aux données.
- Les PMA asiatiques ont obtenu de bons résultats sur la période, le Bangladesh augmentant ses exportations de produits non pétroliers de 61% par rapport à la période de référence pour atteindre 24 milliards de dollars EU en 2012 (ce qui en fait le plus grand exportateur de produits non pétroliers dans l'ensemble).
- Les pays du Pacifique ont aussi enregistré une forte hausse des exportations de produits non pétroliers. En Haïti, l'augmentation a été de 31% par rapport à la période de référence.

P2. Diversification des échanges de produits non pétroliers

Il existe deux indices pour évaluer la diversification des exportations d'un pays. L'indice de concentration (ou indice de Herfindahl-Hirschmann) mesure la part de marché des produits, tandis que l'indice de diversification mesure la structure des exportations du pays par rapport à la structure mondiale. Pour les deux indices, plus la valeur est proche de 0, plus la diversification est importante et plus la valeur approche de 1, plus la concentration est

importante. En général, les exportations des PMA sont beaucoup moins diversifiées que la moyenne de l'ensemble des pays développés. S'agissant des régions, les PMA d'Afrique sont généralement les moins diversifiés.

P3. Indice de performance logistique

L'IPL de la Banque mondiale mesure l'efficacité de la logistique en utilisant des données relatives aux délais de dédouanement, à la qualité des infrastructures de transport, au coût et à la disponibilité des services logistiques, et à la fiabilité des expéditions. L'indice évalue la performance sur une échelle allant de 1 (moins bonne) à 5 (meilleure).

- En Afrique, le résultat moyen n'a augmenté que de 0,06 points entre l'IPL de 2007 et celui de 2012, indiquant des résultats mitigés: dans 13 pays, la performance s'est détériorée et elle s'est améliorée dans 13 pays (le Niger et la Tanzanie ont amélioré leur résultat de manière remarquable, de 0,72 et 0,57 points respectivement).
- Parmi les PMA asiatiques, les six pays, sauf le Népal, ont amélioré leur résultat (en moyenne de 0,38 points). L'Afghanistan a pratiquement doublé son résultat, qui est passé de 1,21 en 2007 à 2,3 en 2012.
- Dans la région Pacifique, des données ne sont disponibles que pour les Îles Salomon (amélioration de 0,33 points). Haïti a enregistré une légère baisse de son résultat sur cette période de cinq ans.

P4. Indice de facilité de faire des affaires de la Banque mondiale – Commerce transfrontalier

De nombreux PMA ont beaucoup amélioré l'environnement pour les entreprises exportatrices. L'indicateur est celui du "nombre de jours nécessaires pour exporter".

- Les PMA africains ont réduit le nombre de jours nécessaires pour exporter de 12% en moyenne par rapport aux données de référence (une baisse moyenne de 4,3 jours). L'Angola, le Mali et le Rwanda ont enregistré les améliorations les plus marquées (baisse du nombre de jours de 30 à 50% ces dernières années). Le Sénégal affiche le meilleur résultat avec seulement 11 jours pour exporter en 2011.
- Les PMA asiatiques ont enregistré une baisse de 9% du nombre moyen de jours. La région affiche d'importantes variations, avec 74 jours en Afghanistan et seulement 22 jours au Cambodge selon les données de 2011.
- Les pays du Pacifique ont d'assez bons résultats dans l'ensemble, avec en moyenne 23 jours nécessaires pour exporter en 2011.
- Haïti a fait des progrès importants en ramenant le nombre de jours nécessaires de 41 (point de référence) à 33 jours en 2011.

P5. Emploi dans les secteurs d'exportation non traditionnels

Manque de données disponibles.

P6. PME enregistrées pour l'importation et l'exportation

Manque de données disponibles.

ANNEXE 8: APERÇU DES INFORMATIONS DISPONIBLES AU REGARD DES INDICATEURS DE RÉSULTATS DU CADRE LOGIQUE

Cette annexe vise à fournir un aperçu des informations relatives aux progrès des pays du CIR par rapport aux indicateurs de résultats identifiés dans le cadre logique. Nos résultats des missions menées dans les pays ayant fait l'objet d'une étude de cas fournissent les données pour ces 12 pays et les rapports de situation du Secrétariat exécutif pour les pays n'ayant pas fait l'objet d'une étude de cas.

Indicateur	Pays ayant fait l'objet d'une étude de cas	Pays n'ayant pas fait l'objet d'une étude de cas
O1.1. Projets de soutien aux ANMO au titre de la catégorie 1 achevés ou en cours de mise en œuvre?		21 pays sur 36 ont des projets de Catégorie 1 en cours de mise en œuvre ou achevés
Structures de gestion des programmes efficaces et influentes, Comités directeurs, CEC	<u>ANMO:</u>	
	Suffisamment actifs: 46%	
	Compétents: 38%	
	Influents: 27%	
	<u>Comité directeur/CEC:</u>	
	Actifs: 32%	
	Compétents: 32%	
	Influents: 21%	
O1.2. Matrice des actions de l'EDIC complète, à jour (datant de moins de 3 ans) et validée?	Complète: 86%	10 pays sur 36 et 6 pays où la mise à jour est en cours
	À jour: 41%	
	Reflète les priorités du pays: 89%	
O1.3. Niveau de capacité de l'UNMO requis pour exercer la fonction de gestion fiduciaire de programme pour les projets de soutien aux ANMO au titre de la catégorie 1.	Satisfaisant	
O1.4. Stratégie commerciale à jour (datant de cinq ans au plus) en place?	En place: 60%	6 pays sur 36 ont des stratégies commerciales à jour (disponibilité des données)
	À jour: 48%	
O1.5. Stratégie commerciale de qualité en place?	De bonne qualité: 47%	
O1.6. Stratégie commerciale de qualité mise en œuvre.	5%	
O1.7. Nombre de projets financés par le CIR produisant les résultats escomptés.	Catégorie 1:	
	Tous: 14%	
	Catégorie 2:	

	Tous: 21%	
(au jour d'aujourd'hui, données à l'appui)		
O2.1. Commerce intégré dans le DSRP et/ou les stratégies nationales de développement.	En théorie: 66%	15 pays sur 36
	En pratique: 42%	
O2.2. Existence de stratégies sectorielles efficaces pour les secteurs clés, intégration de la dimension commerciale.	En théorie: 66%	9 pays sur 36
	En pratique: 47%	
O2.3. Mécanisme opérationnel de consultation entre les secteurs public et privé.	Régulier: 60%	12 pays sur 36, mais utilisation d'une définition assez généreuse
	Inclusif: 63%	
	Efficace: 45%	
Nombre de mécanismes de fourniture coordonnée et tendance observée?		
O3.1. Si disponible, aperçu annuel de la mise en œuvre incluant toutes les activités liées au commerce soutenues par les gouvernements et les donateurs (le cas échéant, activités identifiées comme étant spécifiquement liées à l'égalité des sexes et à l'environnement).	Oui: 74%	Seulement 2 pays identifiés
O3.2. Fréquence des consultations entre le gouvernement et les donateurs sur les questions liées au commerce.	Suffisante: 53%	Consultations consacrées au commerce organisées dans 9 pays, pour certains chaque mois, chaque trimestre, ou deux fois par an.
	Productives: 21%	
O3.4. Nombre de pays dans lesquels existent des initiatives conjointes de donateurs dans le domaine du commerce (y compris des évaluations des besoins, la formulation de stratégies, l'élaboration de programmes, la mise en commun de ressources, des mesures de suivi et d'évaluation, etc.).	En augmentation: 39%	Un seul pays identifié
	Identique: 38%	
(au jour d'aujourd'hui, données à l'appui)		
Passage en cours/accompli vers les projets de Catégorie 2 (depuis?)	Approuvé	
	7 (au 7 août)	
	Dans la réserve (octobre 2012)	

	12 projets dans la réserve pour approbation en 2012 (dans 11 pays)	
	18 projets dans la réserve pour plus tard (dans 14 pays)	
O4.1. Nombre de pays bénéficiaires du CIR ayant un plan de mise en œuvre intégrant les priorités de l'EDIC/de la matrice des actions et indiquant les besoins de financement auxquels l'APD doit répondre.	Oui: 34%	Un seul pays identifié
Données probantes indiquant l'utilisation? (alignement des donateurs)	Davantage: 35%	
	Identique: 24%	
	Moins: 8%	
Influence de la matrice des actions de l'EDIC	Très importante: 22%	
	Importante: 59%	
O4.2. Nombre de pays du CIR où une partie du budget de l'État est consacrée à la mise en œuvre de sa stratégie commerciale.	Oui: 23%	Un seul pays identifié
	Non: 59%	
O4.3. Flux d'Aide pour le commerce vers les pays du CIR.	DONNÉES FIGURANT DANS L'ANNEXE	
Nombre de facilitateurs des donateurs nommés et tendance observée. Preuves d'efficacité, par exemple alignement plus important avec les priorités.	Efforts des facilitateurs:	
	Très importants: 24%	
	Importants: 57%	
Preuves plausibles de l'influence du CIR sur la planification et le choix des priorités en matière d'Aide pour le commerce dans les programmes de coopération des partenaires?		
O4.4. Nombre et montant des projets financés par les donateurs et liés à la matrice des actions de l'EDIC.		12 pays identifiés comme ayant des projets en cours/à venir utilisant la matrice des actions.
		(par exemple, les Comores avaient 19 projets pour un montant de 16 millions de dollars, le Mali avait 7 projets pour 47 millions de dollars, et le Niger 2 projets pour 60 millions de dollars)
Remarque: 4.3 et 4.4 doivent être testés pour trouver des preuves plausibles/des exemples d'une "influence" du CIR (au jour d'aujourd'hui, données à l'appui)		

Rythme, efficacité et utilité perçus des processus de formation pour mettre en place et utiliser les cadres de suivi et d'évaluation (cadres logiques des projets)	Très utile: 28%	
	Utile: 44%	
Quel type de suivi et d'évaluation est en cours ou a été mené? (Rapports) Indicateurs possibles: éléments clés du système de suivi et d'évaluation en place – instruments de collecte de données et fréquence des collectes de données, méthodes d'analyse.	Évaluations au titre de la Catégorie 1 achevées dans 2 pays, en cours dans [x] pays	
	Systèmes en place: 48%	
Y a-t-il à ce jour des éléments indiquant l'utilisation de contributions clés issues du système de suivi et d'évaluation?	Trop tôt pour le dire	

ANNEXE 9: RECETTES ET BUDGET DU CIR

Tableau 9.1: Fonds d'affectation spéciale du CIR: Contributions et intérêts des placements

(au 30 juin 2012, \$EU)

Donateur	2008	2009	2010	2011	2012	Total
Transfert du PNUD pour le CI, fonds mis en commun	23 501 360			6 957 122		30 458 483
Gouvernement de la Norvège	4 063 743	5 464 262	5 570 530	5 053 453		20 151 988
Gouvernement du Canada		3 682 040	3 662 375	4 031 919	7 733 360	19 109 695
Gouvernement de la Suède		6 900 475	3 645 225	3 753 475		14 299 175
Gouvernement du Royaume-Uni	12 274 690					12 274 690
Gouvernement du Danemark	5 928 854		5 444 646			11 373 500
Gouvernement de la Finlande	2 863 875		2 721 081	2 933 326		8 518 283
Commission européenne	4 145 078			3 229 243		7 374 320
République fédérale d'Allemagne	1 943 005	2 259 028	1 626 423	1 367 982		7 196 438
Gouvernement du Royaume d'Espagne		4 184 089	1 338 681	1 430 608		6 953 378
Gouvernement de la République française		2 909 897	1 308 894	1 364 249		5 583 040
Gouvernement du Luxembourg	2 145 919		2 801 113			4 947 032
République d'Irlande	3 238 339					3 238 339
Gouvernement de la Belgique	647 659	739 637	655 301	713 267		2 755 864
Royaume d'Arabie saoudite			750 000	750 000	750 000	2 250 000
Gouvernement de l'Australie				2 146 200		2 146 200
Gouvernement de la République de Corée	1 000 000					1 000 000
Gouvernement de la République de Turquie			1 000 000			1 000 000
Gouvernement du Japon	169 492	461 537	55 400	47 096		733 525
Intérêts des placements du CIR en 2011				706 402		706 402
Intérêts des placements du CIR en 2009		624 402				624 402
Gouvernement des États-Unis			200 000	400 000		600 000
Intérêts des placements du CIR en 2008	478 842					478 842
Gouvernement de la République de Hongrie	400 000					400 000
Intérêts des placements du CIR en 2010			392 144			392 144
Gouvernement islandais			200 000			200 000
Gouvernement de la Confédération suisse		162 789				162 789
République d'Estonie	33 108	19 247	17 105	18 891		88 351
Intérêts du compte d'ordre du PNUD pour le CI	76 779					76 779
Intérêts du fonds d'affectation spéciale subsidiaire finlandais pour le CI	15 280					15 280
Total	62 926 023	27 407 403	31 388 918	34 903 233	8 483 360	165 108 937

Source: Gestionnaire du Fonds d'affectation spéciale du CIR, 2012.

Tableau 9.2: Fonds d'affectation spéciale du CIR: Budget approuvé par le Conseil et dépenses par projet

(au 30 juin 2012, \$EU)

Type d'entité chargée de la mise en œuvre	Budget approuvé par le Conseil 2008-12	Engagements juridiques de l'UNOPS	Dépenses					
			2008	2009	2010	2011	2012	Total
Gouvernements	38 625 546	38 625 546	-	1 088 787	2 803 131	5 032 763	5 149 684	14 074 365
OMC	12 029 003	12 029 003	-	1 925 129	2 579 028	2 655 268	3 184 611	10 344 035
UNOPS	9 466 631	9 466 631	295 914	1 886 281	1 858 126	2 349 065	1 119 807	7 509 193
Banque mondiale	5 235 000	5 235 000	-	600 000	400 000	4 035 000	-	5 035 000
Activités mondiales	4 195 939	4 195 939	-	346 499	602 473	1 504 205	1 222 808	3 675 985
PNUD	2 572 520	2 572 520	-	-	-	1 150 000	1 016 520	2 166 520
FAO	711 550	711 550	-	-	-	-	465 450	465 450
CNUCED	197 950	197 950	-	-	-	158 360	-	158 360
Soutien aux ANMO par le biais du conseiller technique international	454 410	454 410	-	-	-	-	7 567	7 567
Gouvernement (PEMO à déterminer)	1 715 000	1 715 000	-	-	-	-	-	-
Coût du projet	75 203 549	75 203 549	295 914	5 846 695	8 242 758	16 884 661	12 166 446	43 436 475
Honoraires de gestion du fonds d'affectation spéciale de 0,75%	564 027	564 027	2 219	43 850	61 821	126 635	91 248	325 774
Total général	75 767 575	75 767 575	298 134	5 890 545	8 304 579	17 011 296	12 257 695	43 762 248

Source: GFAS du CIR.

ANNEXE 10: AIDE POUR LE COMMERCE EN FAVEUR DES PMA

Tableau 10.1: Aide pour le commerce totale pour chaque PMA (décaissements, millions de dollars EU)

		2006	2007	2008	2009	2010	Total
1	Afghanistan	2 456,00	3 028,46	3 545,04	4 726,13	1 831,82	15 587,45
2	Éthiopie	1 496,98	1 942,84	1 975,96	2 743,26	2 333,50	10 492,53
3	Tanzanie	1 367,03	1 509,72	1 702,68	1 881,04	453,21	6 913,68
4	Mozambique	1 136,65	1 211,34	1 318,44	1 382,77	1 061,00	6 110,21
5	Bangladesh	1 162,49	1 344,10	1 733,21	1 289,18	575,04	6 104,03
6	Ouganda	1 042,62	1 284,65	1 190,11	1 435,92	261,55	5 214,85
7	Congo, Rép. dém. du	903,57	772,91	1 137,21	1 457,61	222,77	4 494,07
8	Zambie	683,77	702,43	830,84	730,25	1 412,43	4 359,73
9	Soudan	556,89	649,55	908,35	1 004,40	274,38	3 393,56
10	Sénégal	773,86	695,25	807,98	773,27	122,81	3 173,17
11	Madagascar	616,59	676,71	615,29	367,91	894,64	3 171,13
12	Mali	637,16	753,23	759,53	819,10	49,51	3 018,54
13	Cambodge	498,44	560,27	574,52	604,78	744,66	2 982,66
14	Burkina Faso	638,97	681,81	674,49	740,18	93,56	2 829,01
15	Bhoutan	96,84	83,95	68,79	88,31	2 431,50	2 769,39
16	Népal	413,13	442,59	525,99	669,84	669,56	2 721,11
17	Malawi	454,16	548,16	591,23	627,44	410,30	2 631,29
18	Niger	366,93	369,17	407,57	351,47	1 133,84	2 628,98
19	Rwanda	441,46	519,86	714,92	710,59	120,13	2 506,95
20	Timor-Leste	219,83	260,98	247,38	203,10	1 351,40	2 282,68
21	Haïti	383,38	416,77	486,71	787,97	21,01	2 095,84
22	Cap-Vert	141,28	139,03	187,38	174,98	1 451,90	2 094,58
23	Laos	296,25	315,01	301,94	320,80	750,16	1 984,16
24	Yémen	343,31	319,39	458,89	467,42	302,89	1 891,91
25	Bénin	310,25	372,37	492,90	517,51	87,40	1 780,43
26	Libéria	124,37	600,63	223,24	308,68	265,94	1 522,86
27	Mauritanie	187,65	261,38	344,23	306,85	411,60	1 511,71
28	Îles Salomon	244,30	280,16	248,41	245,20	419,36	1 437,44
29	Lesotho	78,02	98,16	135,09	124,99	870,94	1 307,21
30	Burundi	239,41	288,94	302,48	348,21	127,72	1 306,77
31	Angola	263,70	335,33	321,74	276,18	7,39	1 204,33
32	Djibouti	69,66	66,40	67,02	96,57	854,02	1 153,66
33	Vanuatu	57,93	61,07	96,20	109,54	793,93	1 118,67
34	Sierra Leone	214,61	222,10	266,00	313,90	89,43	1 106,04
35	Tchad	197,74	179,08	222,77	239,24	219,56	1 058,40

36	Érythrée	83,77	109,08	92,46	91,78	584,50	961,59
37	Guinée	194,01	197,35	213,82	178,25	132,84	916,26
38	Gambie	58,45	77,27	63,02	84,74	627,21	910,68
39	Togo	78,91	113,06	259,96	166,86	253,33	872,12
40	Guinée-Bissau	74,40	96,31	101,56	97,29	442,12	811,68
41	République centrafricaine	170,48	94,94	128,83	117,88	194,02	706,15
42	Myanmar (Birmanie)	111,54	140,52	164,29	177,43	100,05	693,83
43	Samoa	51,42	43,06	42,03	59,26	309,41	505,19
44	Kiribati	30,60	30,53	29,06	23,48	344,70	458,37
45	Maldives	14,54	22,50	22,92	25,48	151,07	236,51
46	Comores	29,49	38,98	31,48	27,41	100,13	227,49
47	Sao Tomé-et-Principe	27,20	30,37	35,55	24,35		117,47
	TOTAL	20 040,00	22 987,79	25 669,52	28 318,83	26 360,24	123 376,37

Source: Base de données SNPC de l'OCDE, consultée en septembre 2012.

Tableau 10.2: Politique et réglementation en matière d'Aide pour le commerce pour chaque PMA (décaissements, millions de dollars EU)

		2006	2007	2008	2009	2010	Total
1	Afghanistan	18,86	23,82	51,14	22,67	28,54	145,04
2	Soudan	0,09	10,77	2,84	17,47	47,86	79,02
3	Bangladesh	1,98	14,94	28,90	5,80	15,07	66,70
4	Burundi	0,07	37,02	0,31	6,40	7,06	50,86
5	Tanzanie	2,90	16,43	6,86	1,10	8,63	35,92
6	Mozambique	9,41	8,08	4,66	12,62	1,07	35,84
7	Congo, Rép. dém. du	1,05	0,76	0,63	26,18	6,09	34,71
8	Cambodge	4,12	7,40	8,34	3,82	8,11	31,80
9	Ouganda	1,35	14,77	2,46	4,37	7,68	30,64
10	Sénégal	0,92	5,07	13,61	1,76	9,07	30,44
11	Laos	1,03	1,81	6,38	4,30	8,83	22,36
12	Mali	0,96	0,14	6,56	7,18	3,50	18,35
13	Burkina Faso	2,22	10,71	0,20	1,51	3,09	17,74
14	Rwanda	0,09	0,08	0,09	12,33	3,06	15,66
15	Sierra Leone	2,41	2,89	4,33	4,17	1,37	15,18
16	Zambie	2,40	2,40	1,03	4,13	3,11	13,07
17	Éthiopie	0,61	0,39	0,94	4,10	2,87	8,91
18	Togo	0,01	0,04	5,84	0,16	0,19	6,23
19	Mauritanie	0,07	5,23	0,09	0,08	0,61	6,08
20	Yémen	1,67	1,39	1,77	0,79	0,25	5,87
21	Malawi	1,14	1,26	0,97	0,42	0,96	4,74
22	Madagascar	0,29	0,57	1,04	1,25	0,35	3,50

23	Haïti	,,	0,05	1,14	1,22	1,01	3,41
24	Bénin	1,55	0,61	0,24	0,30	0,50	3,19
25	Îles Salomon	0,07	0,14	0,71	1,40	0,75	3,08
26	Népal	0,05	0,92	0,24	0,50	0,52	2,23
27	Angola	0,07	1,05	0,08	0,95	0,02	2,17
28	Guinée	0,20	0,21	0,92	0,63	0,11	2,07
29	République centrafricaine	0,07	,,	0,19	0,87	0,90	2,03
30	Tchad	0,07	,,	0,02	0,54	1,27	1,89
31	Gambie	0,19	0,01	0,02	1,59	0,02	1,82
32	Lesotho	0,50	0,19	0,69	0,11	0,15	1,65
33	Bhoutan	0,45	0,40	0,52	0,13	0,03	1,53
34	Guinée-Bissau	0,04	0,03	0,39	0,56	0,16	1,17
35	Timor-Leste	0,00	0,01	0,32	0,43	0,23	0,99
36	Djibouti	0,07	,,	0,08	0,08	0,17	0,40
37	Vanuatu	0,03	0,12	0,04	0,14	0,05	0,38
38	Niger	0,02	0,05	0,08	0,17	0,03	0,35
39	Libéria	0,07	0,01	0,08	0,10	0,02	0,28
40	Samoa	0,03	0,04	0,07	0,10	0,05	0,28
41	Cap-Vert	0,13	0,03	0,07	0,02	0,02	0,26
42	Érythrée	0,09	0,01	0,08	0,06	0,02	0,25
43	Sao Tomé-et-Principe	,,	0,01	0,06	0,16	0,02	0,25
44	Maldives	0,01	0,01	0,02	0,19	0,02	0,24
45	Tuvalu	0,02	0,01	0,02	0,10	0,09	0,24
46	Kiribati	0,02	0,01	0,02	0,10	0,05	0,20
47	Comores	0,07	,,	0,02	0,08	0,02	0,18
	TOTAL	57,63	170,10	155,19	153,60	174,81	711,33

Source: Base de données SNPC de l'OCDE, consultée en septembre 2012.

ANNEXE 11: GOUVERNANCE, GESTION ET ADMINISTRATION

Remarque: au total, 17 pays ont répondu au questionnaire.

Responsabilités du Conseil

Dans l'ensemble, les réponses indiquaient que le Conseil s'acquittait de manière satisfaisante de ses différentes fonctions et responsabilités.

Tous les répondants pensaient que le Conseil supervisait la présentation des rapports de manière "très satisfaisante" ou "satisfaisante". Par contre, la supervision des performances de la direction a obtenu les réponses très divergentes.

Les membres pensaient surtout que le Conseil s'acquittait de ses fonctions de manière "insuffisante" ou "très insuffisante" (78% des répondants) en ce qui concerne la rubrique "Évite la microgestion". Un autre domaine présentant des résultats faibles concernait son rôle consistant à "superviser, approuver et effectuer le suivi des orientations stratégiques, en tenant compte des opportunités et des risques" (56% ont répondu "insuffisant" ou "très insuffisant").

Dans l'ensemble, 80% des répondants pensaient que le Conseil "s'acquittait convenablement de ses fonctions et de ses responsabilités générales".

Comment le Conseil s'acquitte-t-il des fonctions et responsabilités qui suivent?

Réponses possibles	Très satisfaisant	Satisfaisant	Insuffisant	Très insuffisant	Ne se prononcent pas	Nombre de réponses
1. Garantit le respect du mandat du Comité directeur et la transparence de la communication avec le Comité directeur.	26,7%	66,7%	6,7%	0,0%	0,0%	15
2. Examine les objectifs et le mandat du CIR pour garantir la continuité du service.	26,7%	46,7%	20,0%	6,7%	0,0%	15
3. Rassemble les intérêts des PMA, des donateurs et des organisations participantes autour des objectifs communs du CIR.	13,3%	60,0%	20,0%	6,7%	0,0%	15
4. Supervise, approuve et suit les orientations stratégiques, en tenant compte des opportunités et des risques.	25,0%	18,8%	50,0%	6,3%	0,0%	16
5. Évite la microgestion – les questions présentées au Conseil pour décision sont d'un niveau approprié.	14,3%	7,1%	35,7%	42,9%	0,0%	14

6. Identifie et évalue les principaux risques opérationnels.	14,3%	35,7%	35,7%	7,1%	7,1%	14
7. Fait en sorte que des systèmes de gestion des risques soient en place.	14,3%	57,1%	21,4%	7,1%	0,0%	14
8. Préviend les conflits d'intérêts potentiels (par exemple dans la gouvernance ou les fonctions de mise en œuvre pour lesquelles les organisations sont rémunérées, le retrait des représentants pour les propositions de leur propre pays).	28,6%	57,1%	0,0%	7,1%	7,1%	14
9. Supervise la présentation des rapports sur les finances de l'organisation et effectue le suivi par rapport au plan approuvé.	33,3%	60,0%	0,0%	6,7%	0,0%	15
10. Supervise et évalue les performances de la direction.	7,7%	46,2%	7,7%	23,1%	15,4%	13
11. Dans l'ensemble, le Conseil s'acquitte-t-il convenablement de ses fonctions et de ses responsabilités générales?	7,7%	69,2%	15,4%	7,7%	0,0%	13

Observations/explications/suggestions d'amélioration:

- Les réunions du Conseil devraient être axées davantage sur les questions stratégiques générales et les décisions globales.
- Rapports financiers – les rapports ne sont pas présentés au niveau adéquat, ce qui complique la prise de décision.
- Il n'y a aucune évaluation des performances de la direction.
- Microgestion (en raison des intérêts divers des membres du Conseil) – entraîne un manque de supervision stratégique.
- Déséquilibre entre les membres du Conseil – mauvaise compréhension de la part des PMA.
- Besoin d'un mandat clair pour le Conseil – les questions liées à l'obligation de rendre des comptes ne sont pas claires.
- Renouvellement important (en particulier chez les donateurs).
- Il serait bon d'avoir un mélange de représentants.

Dans l'ensemble, on considérait que les réunions du Conseil assuraient une **communication ouverte**, des **discussions constructives** et une **indépendance par rapport à la direction**. À la question de la "**résolution rapide des problèmes**" la moitié des répondants ont répondu "parfois" et un cinquième "rarement".

Les réunions du Conseil sont-elles menées de manière à assurer:

Réponses possibles	Toujours	Parfois	Rarement	Jamais	Nombre de réponses
a) communication ouverte	53,3%	46,7%	0%	0%	15
b) discussions constructives	26,7%	53,3%	13,3%	6,7%	15
c) résolution rapide des problèmes	13,3%	46,7%	40,0%	0%	15
d) indépendance par rapport à la direction	45,5%	45,5%	9,1%	0%	11
ont répondu à cette question					15
n'ont pas répondu à cette question					2

La **fréquence des réunions du Conseil a été jugée appropriée par plus de la moitié des répondants**. La **longueur des présentations** pendant les réunions a été jugée appropriée "toujours" ou "parfois" par l'ensemble des répondants. La majorité a estimé que le temps disponible était "parfois" approprié. Le **contenu des réunions** a obtenu des évaluations plus mitigées et plus de 50% ont répondu qu'il était "parfois" approprié, 25% "toujours" et 25% "rarement".

Les réunions du Conseil sont-elles appropriées en termes de:

Réponses possibles	Toujours	Parfois	Rarement	Jamais	Nombre de réponses
a) fréquence	53,8%	38,5%	7,7%	0%	13
b) longueur des présentations	61,5%	38,5%	0%	0%	13
c) temps disponible pour la discussion	21,4%	71,4%	0%	7,1%	14
d) contenu	25%	50%	25%	0%	12
ont répondu à cette question					14
n'ont pas répondu à cette question					3

En moyenne, une majorité des répondants a jugé que la documentation remise avant les réunions était "parfois" utile, distribuée à temps, présentée efficacement et suffisamment détaillée. Dans l'ensemble, le caractère utile a obtenu les évaluations les plus positives, tandis que la distribution à temps a été jugée un peu plus sévèrement et que 30% estimaient qu'elle intervenait "rarement" en temps voulu.

La documentation remise avant les réunions est-elle appropriée et

Réponses possibles	Toujours	Parfois	Rarement	Jamais	Nombre de réponses
a) utile?	30,8%	69,2%	0%	0%	13
b) distribuée à temps?	23,1%	46,2%	30,8%	0%	13

c) présentée efficacement?	15,4%	61,5%	23,1%	0%	13
d) suffisamment détaillée?	25%	50%	25%	0%	12
ont répondu à cette question					13
n'ont pas répondu à cette question					4

Un peu moins de 70% des répondants pensaient que les membres du Conseil avaient "toujours" suffisamment la possibilité de participer. Une proportion légèrement plus élevée (77%) des répondants pensait que les membres pouvaient "toujours" exprimer leur point de vue et 23,1% "parfois".

Réponses possibles	Les membres du Conseil ont-ils suffisamment la possibilité de participer?		Les membres du Conseil ayant des points de vue divergents ont-ils suffisamment la possibilité de l'exprimer?	
	Pourcentage des réponses	Nombre de réponses	Pourcentage des réponses	Nombre de réponses
Toujours	69,2%	9	76,9%	10
Parfois	30,8%	4	23,1%	3
Rarement	0%	0	0%	0
Jamais	0%	0	0%	0

Observations/explications/suggestions d'amélioration:

- Les membres du Conseil trouvent qu'ils ne sont pas bien informés de l'avancement des projets au niveau national.
- Il faut consacrer plus de temps à des discussions stratégiques constructives – actuellement, il y a peu de discussions sur le fond. Des intérêts trop nombreux et trop variés sont représentés. Les choses ne sont pas claires entre le SE, l'OMC, le GFAS et le Conseil en ce qui concerne l'obligation de rendre des comptes.
- Le contenu des réunions doit être axé davantage sur les questions stratégiques, les risques et les aspects financiers.
- La rapidité de la distribution de la documentation remise avant les réunions est en amélioration par rapport à la situation antérieure.
- Il faut d'améliorer la présentation des rapports financiers et les détails qui y sont fournis.
- Il faut améliorer l'accès aux documents.
- Les PMA signalent un manque de compréhension de la direction – du fait qu'ils se déplacent spécialement pour les réunions, ils n'ont que peu d'échanges directs avec le SE et le GFAS. Les PMA devraient pouvoir décider eux-mêmes de la façon dont ils souhaitent être représentés au Conseil.
- Dynamique entre les membres du Conseil – le SE/GFAS et les donateurs dominent les réunions du Conseil, tandis que les PMA sont plus passifs. Les organisations ne participent généralement pas activement à la discussion.
- Microgestion par le Conseil – mais en voie d'amélioration.
- Le Conseil devrait compter un mélange plus équilibré de spécialistes des questions liées au commerce et au développement.
- Absence d'un système national d'établissement des rapports sur la mise en œuvre – rapports du SE – insuffisants au niveau national.

- Le rôle des partenaires n'est pas clair – manque de volonté concertée d'aller dans la même direction.

Direction du CIR

Généralement, les répondants trouvaient que la direction du CIR répondait de manière "très satisfaisante" ou "satisfaisante" aux exigences (70% d'entre eux ont évalué cet aspect de manière positive).

La répartition des responsabilités entre la direction et le Conseil a obtenu la moins bonne évaluation moyenne, jugée "insuffisante" dans 40% des cas et "très insuffisante" dans 26,7% des cas.

Par ailleurs, la liberté du Conseil de s'opposer au Directeur général ou au GFAS si nécessaire et l'accessibilité de la direction ont été jugées "très satisfaisantes" ou "satisfaisantes" par tous les répondants. La relation de travail avec la direction a également été évaluée de manière positive par plus de 80% des répondants.

Comment la direction du CIR répond-elle aux exigences suivantes?

Réponses possibles	Très satisfaisant	Satisfaisant	Insuffisant	Très insuffisant	Ne se prononcent pas	Nombre de réponses
1. Le Directeur exécutif informe suffisamment les membres du Conseil sur les questions importantes.	42,9%	28,6%	14,3%	0	14,3%	14
2. Le GFAS informe suffisamment les membres du Conseil sur les questions importantes.	38,5%	30,8%	15,4%	0	15,4%	13
3. La qualité des présentations de la direction répond aux attentes.	15,4%	61,5%	15,4%	0	7,7%	13
4. La répartition des responsabilités entre la direction et le Conseil est appropriée et bien comprise.	13,3%	20%	40%	26,7%	0	15
5. La direction est réceptive aux avis et suggestions du Conseil.	41,5%	41,7%	8,3%	0	8,3%	12
6. La répartition des responsabilités entre le Secrétariat exécutif et le Gestionnaire du Fonds d'affectation spéciale est appropriée et bien comprise.	33,3%	46,7%	20%	0	0	15
7. Le Directeur exécutif, en tant que Directeur général, est responsable de la réalisation des objectifs de l'organisation.	30,8%	38,5%	23,1%	7,7%	0	13
8. Le GFAS est responsable de la réalisation des objectifs de gestion financière.	28,6%	50%	14,3%	0	7,1%	14

9. Le Conseil est libre de s'opposer au Directeur général ou au GFAS si nécessaire.	53,8%	38,5%	0	0	7,7%	13
10. La direction est suffisamment accessible aux membres du Conseil.	66,7%	33,3%	0	0	0	12
11. Le Conseil est informé de manière appropriée des politiques, des pratiques et des coûts de gestion internes.	23,1%	38,5%	23,1%	15,4%	0	13
12. En général, le Conseil a une bonne relation de travail avec la direction.	27,3%	54,5%	9,1%	0	9,1%	11
ont répondu à cette question						15
n'ont pas répondu à cette question						2

Observations/explications/suggestions d'amélioration:

- Manque de confiance entre les différents membres du Conseil. Les donateurs se rencontrent souvent avant les réunions du Conseil pour discuter des questions en cours, mais ont très peu de contacts avec les PMA entre les réunions. La tenue de discussions ouvertes informelles pourrait améliorer le dialogue et l'ambiance pendant les réunions du Conseil.
- Le format et l'ordre du jour des réunions du Conseil ne prévoient pas de temps pour des discussions constructives.
- La direction met parfois longtemps pour donner suite aux avis du Conseil (informations financières par exemple).
- Les rapports budgétaires ne sont pas adéquats (la question des coûts administratifs a notamment été soulevée par plusieurs membres du Conseil).
- La responsabilité du DE dans le cadre du processus n'est pas adéquate – le DE est recruté au titre d'un contrat de l'OMC que le Conseil ne peut dénoncer.
- L'efficacité de l'évaluation de projet est insuffisante faute d'informations de suivi une fois qu'un projet a été approuvé par le Conseil. "La structure de gouvernance n'est pas propice à l'évaluation des projets dans un délai raisonnable".
- Il n'y a actuellement pas d'évaluation de la performance du DE.
- Le mandat du Conseil n'est pas clair – trop de temps consacré au processus et trop peu aux questions stratégiques.

Questions administratives

La question ayant recueilli les réponses les plus divergentes a été celle concernant la séparation administrative et physique du SE et du GFAS – chaque catégorie, de "très satisfaisant" à "très insuffisant", a reçu le même nombre de réponses.

Les unités décentralisées du GFAS étaient essentiellement perçues comme un élément positif, et 58,7% des répondants ont dit que cela fonctionnait de manière "très satisfaisante" et 25% de manière "satisfaisante".

observations suggérant qu'un arrangement différent devrait être recherché car la structure actuelle n'était pas idéale en termes d'efficacité des projets.

Comment les arrangements administratifs suivants fonctionnent-ils?

Réponses possibles	Très satisfaisant	Satisfaisant	Insuffisant	Très insuffisant	Ne se prononcent pas	Nombre de réponses
1. Que le Secrétariat exécutif du CIR fasse partie du système administratif de l'OMC et soit hébergé dans ses locaux?	35,7%	42,9%	14,3%	7,2%	0	14
2. Que l'ensemble du personnel du Secrétariat exécutif du CIR soit basé à Genève?	27,3%	36,4%	15,4%	0	9,1%	11
3. Que le système administratif de l'UNOPS joue le rôle de Gestionnaire du Fonds d'affectation spéciale?	38,5%	38,5%	15,4%	0%	7,7%	13
4. Que le GFAS ait des unités régionales décentralisées?	58,3%	25%	0	0	26,7%	12
5. Que le Secrétariat exécutif et le Gestionnaire du Fonds d'affectation spéciale soient séparés administrativement et physiquement?	23,1%	23,1%	23,1%	23,1%	7,7%	13
ont répondu à cette question						14
n'ont pas répondu à cette question						3

Observations/explications/suggestions d'amélioration:

- Le coût de la structure administrative actuelle est élevé.
- Pour certains, il est bon que l'OMC héberge le SE, mais plusieurs répondants souhaitaient que le GFAS partage les mêmes locaux car, selon eux, cela augmenterait l'efficacité. La séparation est perçue comme un facteur ralentissant le processus.
- Le SE et le GFAS sont régis par deux ensembles de règles (les procédures financières de l'OMC, tandis que le GFAS applique les politiques de l'UNOPS); le travail conjoint n'a pas toujours bien fonctionné. Besoin de plus de transparence et de communication entre le personnel chargé de la gestion financière au niveau régional et le Conseil.
- Le niveau d'engagement au niveau national n'est pas idéal dans la mesure où le SE, basé à Genève, doit couvrir tous les pays du CIR. L'engagement intense nécessaire n'est pas toujours présent au niveau national pour développer des propositions solides, comprendre en profondeur les enjeux du contexte national et permettre une bonne coordination avec les parties prenantes nationales, notamment les donateurs.