

PHASE TROIS DU CADRE INTÉGRÉ RENFORCÉ:

DOCUMENT-CADRE DU PROGRAMME

COMME APPROUVÉ PAR LE CONSEIL EXÉCUTIF OPÉRATIONNEL DU CIR, 24-25 JUILLET 2025

GLOSSAIRE

ANMO	Arrangements nationaux de mise en œuvre du CIR
CCHN	Comité consultatif de haut niveau du CIR
CDN	Comité directeur national du CIR
CEO	Conseil exécutif opérationnel du CIR
CIR	Cadre intégré renforcé
DCP	Document-cadre du programme du CIR
DE	Directeur exécutif du Secrétariat exécutif du CIR
DG	Directrice générale de l'OMC
DFI	Institution de financement du développement
DPP	Document de programme pays
EDIC	Étude diagnostique sur l'intégration du commerce
FASCIR	Fonds d'affectation spéciale pour le CIR
FPF	Facilitateur des partenaires financiers du CIR
GFAS	Gestionnaire du fonds d'affectation spéciale pour le CIR
IA	Intelligence artificielle
IDE	Investissement direct étranger
IFD	Institutions de financement du développement
MPME	Micro, petites et moyennes entreprises
ODD	Objectif de développement durable
OMC	Organisation mondiale du commerce
PF	Point focal du CIR
PMA	Pays le moins avancé
PME	Petites et moyennes entreprises
PMO	Partenaire de mise en œuvre du CIR
PND	Plan national de développement
RAP	Rapport d'achèvement de projet
SE	Secrétariat exécutif du CIR
SEA	Suivi, évaluation et apprentissage
SIG	Système d'information de gestion du CIR
S&E	Suivi et évaluation
UNMO	Unité nationale de mise en œuvre du CIR
ZLECAF	Zone de libre-échange continentale africaine

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ EXÉCUTIF	4
1. CONTEXTE ET JUSTIFICATION	7
1.1. Historique.....	7
1.2. Dynamique du commerce et du développement dans les PMA	7
1.3. Enseignements tirés des phases précédentes du CIR.....	11
1.4. Recommandations stratégiques du Groupe de travail du CIR.....	12
2. CADRE STRATÉGIQUE POUR LA TROISIÈME PHASE DU CIR	14
2.1. Vision et mission du CIR.....	16
2.2. Logique stratégique et catalyseurs.....	17
2.3. Questions intersectorielles	20
2.4. Principes opérationnels de la troisième phase du CIR	22
2.5. Optimisation des ressources	22
3. STRUCTURE DE GOUVERNANCE	23
3.1. Gouvernance au niveau global	23
3.2. Gouvernance au niveau national.....	26
3.3. Transparence et responsabilisation	29
4. PARTENARIATS, MOBILISATION DES RESSOURCES ET SENSIBILISATION	30
4.1. Nouvelle approche pour l'engagement des partenaires	30
4.2. Vue d'ensemble de la mobilisation des ressources	31
4.3. Communications et sensibilisation	32
5. GESTION PROGRAMMATIQUE	34
5.1. Modalités de programmation.....	34
5.2. Architecture de financement pour les PMA	36
5.3. Budget indicatif et allocation des ressources	37
5.4. Cycle de programmation et soutien opérationnel	39
6. GESTION FINANCIÈRE, DE LA PERFORMANCE ET DES RISQUES	41
6.1. Gestion fiduciaire et financière	42
6.2. Système de suivi, d'évaluation et d'apprentissage	43
6.3. Gestion du risque	46

RÉSUMÉ EXÉCUTIF

La troisième phase du Cadre intégré renforcé (CIR) est lancée à un moment critique pour les pays les moins avancés (PMA) et les pays récemment sortis de la catégorie des PMA. Cette phase, qui se déroulera d'octobre 2025 à décembre 2031, représente un engagement renouvelé à aider les PMA à tirer parti du commerce et de l'investissement pour une transformation économique inclusive, résiliente et durable. Il s'appuie sur l'héritage des Phases Un et deux du CIR, répond aux enseignements tirés et reflète l'évolution du paysage commercial global marqué par l'instabilité, l'inégalité et les opportunités.

Les PMA sont confrontés à des vulnérabilités structurelles persistantes: bases d'exportation étroites, cadres de commerce et d'investissement sous-développés, forte exposition aux chocs extérieurs et accès limité au financement et à la technologie. La pandémie de COVID-19, les crises climatiques, les perturbations des chaînes d'approvisionnement globales et les environnements commerciaux de plus en plus protectionnistes ont encore érodé leur compétitivité. Pourtant, de nouvelles opportunités émergent grâce au commerce vert, à la numérisation, au commerce des services, à l'intégration régionale (par exemple, la Zone de libre-échange continentale africaine – ZLECAf) et à une plus grande coopération Sud-Sud.

Pour inverser à cette dynamique, la troisième phase du CIR reflète un changement de paradigme. Il passe d'une approche axée sur les projets à une approche de programmation par pays pluriannuelle basée sur les systèmes. Il met l'accent sur la flexibilité, l'impact catalytique et la capacité durable. L'alignement stratégique sur les objectifs de développement durable (ODD) et le Programme d'action de Doha, en particulier l'objectif de doubler la part du commerce des PMA sur les marchés globaux d'ici à 2031, sous-tend cette nouvelle orientation du programme.

Vision et cadre stratégique

La vision de la troisième phase du CIR est "Le commerce et l'investissement inclusifs pour un développement résilient, durable et transformateur". Sa mission est de "donner aux PMA les moyens de mener leur transformation économique durable en exploitant leur potentiel de commerce et d'investissement" de manière dynamique, systémique et évolutive.

L'objectif de la troisième phase du CIR est de favoriser des économies PMA compétitives, diversifiées, inclusives et résilientes intégrées dans le système global du commerce et de l'investissement. Pour ce faire, il faudra:

- Renforcer l'environnement institutionnel et réglementaire du commerce et de l'investissement.
- Renforcement des capacités humaines et institutionnelles.
- Débloquent et mobilisent des financements publics et privés supplémentaires.
- Catalyser le développement des capacités productives dans les secteurs à fort potentiel.
- Renforcer la participation des PMA aux chaînes de valeur régionales et globales.

La logique opérationnelle de base est ancrée dans une Théorie du changement fondée sur les systèmes, qui met l'accent sur l'interdépendance entre la réforme institutionnelle et la compétitivité au niveau des entreprises, ainsi que sur la nécessité d'interventions adaptatives et axées sur l'apprentissage. Cette approche garantit que les interventions sont spécifiques au contexte, évolutives et pilotées par des mécanismes de retour d'information itératifs intégrés dans des systèmes de suivi, d'évaluation et d'apprentissage (SEA) robustes.

Priorités transversales et impact inclusif

La troisième phase du CIR intègre quatre grandes priorités transversales – la résilience climatique, l'égalité des sexes, l'emploi des jeunes et la transformation numérique – dans tous les aspects de sa programmation. Ces priorités s'attaquent aux principaux défis du développement et contribuent à faire en sorte que le commerce contribue à des résultats inclusifs et durables dans l'ensemble des PMA.

La résilience climatique est promue par le soutien aux chaînes de valeur vertes, l'analyse des risques climatiques et l'amélioration de l'accès au financement de la lutte contre le changement climatique. L'égalité des sexes est favorisée par l'intégration d'une conception et d'une mise en œuvre soucieuses de l'égalité des sexes, avec un soutien ciblé aux entreprises dirigées par des femmes.

L'emploi des jeunes est favorisé par le développement des compétences, le développement de l'entrepreneuriat et l'innovation numérique adaptée aux jeunes. La transformation numérique est soutenue par des stratégies de commerce électronique, une infrastructure numérique et des compétences numériques renforcées.

Plutôt que de s'attaquer à ces priorités de manière isolée, la troisième phase du CIR les intègre dans son approche systémique plus large, garantissant une participation inclusive, la résilience et un impact à long terme dans les écosystèmes commerciaux des PMA.

Optimisation des ressources

Le Cadre d'optimisation des ressources de la troisième phase du CIR continue de s'appuyer sur les "4E" – économie, efficacité, efficacité et équité. Il veille à ce que la troisième phase du CIR produise des résultats stratégiques, inclusifs et durables. Les principales caractéristiques sont les suivantes:

- Indicateurs d'optimisation des ressources intégrés dans le cycle de projets et les systèmes SEA.
- Un modèle opérationnel allégé (regroupement régional et effectifs évolutifs).
- Des systèmes opérationnels rationalisés et transparents.
- Un système de classification des coûts à plusieurs niveaux reliant les dépenses aux extrants et aux résultats.
- Suivi des coûts à plusieurs niveaux et rapports basés sur les résultats.
- Systèmes SEA numériques pour le suivi des performances en temps réel.

Gouvernance et innovation institutionnelle

En réponse aux limitations passées, la troisième phase du CIR introduit une architecture de gouvernance considérablement restructurée:

- Un **Conseil exécutif opérationnel (CEO)** assure la supervision stratégique et assure la responsabilisation dans l'ensemble du programme.
- Un **Comité consultatif de haut niveau (CCHN)** favorise l'élan politique et la cohérence avec les programmes de développement globaux.
- Le **Secrétariat exécutif du CIR (SE)** à l'Organisation mondiale du commerce (OMC) assume un rôle renforcé de coordination et d'assistance technique, tandis que le **Gestionnaire du Fonds d'affectation spéciale pour le CIR (GFAS)** au Bureau des Nations unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS) conserve des responsabilités fiduciaires et de conformité.

Au niveau des pays, le CIR renforce les Arrangements nationaux de mise en œuvre du CIR (ANMO), y compris les Points focaux du CIR (PF), les Comités directeurs nationaux du CIR (CDN) et les Unités nationales de mise en œuvre du CIR (UNMO). Le programme promeut également la durabilité en intégrant ces structures dans les systèmes nationaux de développement et en aidant les gouvernements à mobiliser des ressources.

Partenariats et mobilisation des ressources

La troisième phase du CIR redéfinit le modèle de partenariat du CIR en s'étendant au-delà des organisations traditionnelles de mise en œuvre pour impliquer un plus large éventail d'acteurs. De nouvelles alliances seront conclues avec des institutions de financement du développement (IFD), des mécanismes de financement de l'action climatique (tels que le Fonds vert pour le climat et le Fonds pour l'environnement mondial), des fondations philanthropiques, des investisseurs d'impact, des institutions de financement mixte, des organisations non gouvernementales et des acteurs du secteur privé, y compris des plate-formes industrielles. Ces partenariats sont essentiels à la réalisation de l'ambition du programme d'accroître l'impact, de mobiliser des ressources supplémentaires et de renforcer les écosystèmes du commerce et de l'investissement dans les PMA.

La Stratégie de mobilisation des ressources du CIR vise à mobiliser 200 millions d'USD pendant la durée de la troisième phase du CIR, avec un objectif ambitieux de 110 millions d'USD d'ici à la fin de 2026. Les contributions peuvent être non affectées ou orientées vers des priorités spécifiques, telles que le commerce vert, l'inclusion numérique, l'emploi des jeunes ou le soutien aux entreprises dirigées par des femmes. Tous les financements respecteront les principes du cofinancement et de

l'effet de levier catalytique, en mettant l'accent sur les projets qui débloquent d'autres investissements publics ou privés.

Programmation modulaire, dirigée par les pays et catalytique

Au cœur de la troisième phase du CIR se trouve un modèle de programmation souple et axé sur la demande, qui respecte la diversité des contextes des PMA. Le programme adopte une approche modulaire qui permet à chaque pays de définir ses propres priorités, points d'entrée et séquençage de l'aide. Cela permet de s'assurer que les interventions sont adaptées aux réalités nationales spécifiques, qu'elles soient liées à la maturité institutionnelle, aux opportunités sectorielles ou aux besoins de financement.

L'appropriation par les pays reste la pierre angulaire du CIR, les parties prenantes nationales – en particulier les institutions gouvernementales – dirigeant la conception et la mise en œuvre des programmes. Les ANMO, y compris les UNMO, servent d'épine dorsale opérationnelle, assurant l'alignement sur les plans nationaux de développement (PND), la coordination avec les partenaires financiers et un engagement inclusif avec le secteur privé et la société civile.

La programmation s'articule autour de deux mécanismes de financement de base. Le premier est axé sur le développement institutionnel – en soutenant la réforme des politiques, les mécanismes de coordination et le renforcement des capacités. Le second fournit un soutien catalyseur aux chaînes de valeur et aux secteurs à fort potentiel de compétitivité et d'expansion des marchés. Ces projets catalytiques sont conçus non seulement pour générer un impact sur le terrain, mais aussi pour mobiliser des ressources supplémentaires, tester des modèles innovants et éclairer des réformes plus larges.

Cette structure modulaire et catalytique permet à la troisième phase du CIR de fonctionner comme une plate-forme stratégique, créant un espace pour des solutions nationales à fort impact susceptibles d'entraîner des changements systémiques dans le paysage du commerce et de l'investissement des PMA.

Surveillance, gestion des risques et apprentissage adaptatif

Les systèmes SEA seront intégrés numériquement, en temps réel et participatifs. Un Système d'information de gestion (SIG) unifié du CIR qui intègre les fonctions du Pôle de connaissances actuel améliorera la transparence, facilitera l'apprentissage et permettra une prise de décision plus adaptative dans l'ensemble du partenariat.

Compte tenu de l'aggravation de la volatilité globale, la troisième phase du CIR adopte une approche proactive et intégrée de la gestion des risques:

- L'évaluation des risques au niveau des pays et des projets guide la conception des projets.
- Les mécanismes de surveillance financière et fiduciaire comprennent des audits indépendants, une vérification préalable et des mesures de protection en matière de recouvrement.
- Les données SEA alimentent directement le suivi des risques, ce qui permet une programmation adaptative et une correction de cap.

Cette approche permet de répondre aux défis émergents et renforce la capacité du CIR à soutenir le renforcement de la résilience dans les PMA.

Se positionner pour l'impact systémique

La troisième phase du CIR se positionne comme un **catalyseur** et un **connecteur**, en liant la réforme des politiques à l'investissement, en mobilisant des partenariats, en identifiant des innovations évolutives et en ancrant les stratégies de commerce et d'investissement dans des objectifs de développement inclusifs. Le programme est conçu pour mobiliser les bons acteurs autour des bons problèmes de manière à amplifier l'appropriation par les pays et la transformation systémique. En substance, la troisième phase du CIR marque un changement décisif – en passant d'un mécanisme de réalisation de projets à une plate-forme stratégique pour une transformation économique inclusive. Il reflète l'urgence des défis auxquels les PMA sont confrontés, la complexité du paysage du commerce et de l'investissement et la promesse de solutions fondées sur le partenariat et à grande échelle.

1. CONTEXTE ET JUSTIFICATION

1.1. Historique

La troisième phase du CIR représente une évolution stratégique du CIR, conçue comme un mécanisme renouvelé, réactif et adapté pour aider les PMA et les pays récemment sortis de la catégorie à renforcer leurs capacités en matière de commerce et d'investissement, à approfondir l'intégration dans le système commercial global, à mobiliser des financements et à catalyser une transformation économique inclusive.

Ancrée dans les principes du Programme d'action de Doha et alignée sur les ODD, cette nouvelle phase se déroulera sur six ans, **d'octobre 2025 à décembre 2031**. Sa conception reflète une évaluation franche des enseignements tirés des phases précédentes, en particulier la nécessité d'une plus grande souplesse, d'un soutien différencié, d'une plus grande mobilisation des ressources et d'un lien plus étroit avec les priorités nationales.

Au total, **44 PMA et 2 pays récemment sortis de la catégorie**¹ devraient bénéficier de la troisième phase du CIR. Plutôt que de prescrire un ensemble uniforme d'interventions, le CIR permettra à chaque pays d'élaborer sa propre trajectoire dans un cadre modulaire qui équilibre la flexibilité, la concentration et la responsabilité. Cette Phase fait progresser les principes fondamentaux du CIR que sont **l'appropriation par les pays, le partenariat** et la **programmation axée sur les résultats**, tout en introduisant une plus grande modularité, des mécanismes de gouvernance plus solides et un accent fort sur la durabilité institutionnelle et la mobilisation des ressources.

Si la troisième phase du CIR introduit d'importantes nouveautés, elle s'appuie également sur les expériences et les enseignements tirés des phases précédentes. Pour comprendre la raison d'être des changements apportés à la troisième phase du CIR, il est important de tirer des enseignements de l'expérience acquise à ce jour des phases du CIR. La présente section présente donc les principaux enseignements tirés qui ont influé sur les changements programmatiques, de gouvernance et opérationnels introduits pour la troisième phase du CIR.

Le CIR a joué un rôle central en aidant les PMA à faire du commerce un moteur du développement durable. Depuis sa création, le CIR s'est efforcé d'intégrer le commerce dans les programmes nationaux de développement, de renforcer les capacités institutionnelles et de mobiliser des ressources pour des initiatives liées au commerce. Au fur et à mesure de l'évolution du programme, des évaluations approfondies ont permis de tirer des enseignements et des informations essentiels, qui ont façonné la conception d'une troisième phase du CIR plus percutante, inclusive et adaptative – une phase dirigée par les pays, axée sur l'apprentissage, fondée sur le partenariat, axée sur la catalyse de l'innovation, le renforcement de la compétitivité et de la productivité des PMA, et la mobilisation de financements supplémentaires pour une transformation durable à l'échelle du système. La présente section présente un résumé des enseignements tirés et des recommandations formulées dans le cadre de diverses évaluations ainsi que du Groupe de travail du CIR, qui a été mis en place en septembre 2023 pour formuler des recommandations sur l'avenir du CIR après la clôture de la Phase Deux du CIR.

1.2. Dynamique du commerce et du développement dans les PMA

Depuis le lancement du CIR, le contexte politique, économique et commercial global a fondamentalement changé, avec une dynamique de plus en plus volatile ces dernières années, avec des implications directes pour la politique commerciale et les PMA. Depuis le début de la crise financière globale de 2008, les exportations des PMA ont subi un coup dur en raison de plusieurs événements qui ont eu une incidence sur les opportunités de marché des PMA, entraînant une quasi-stagnation de la part de leurs exportations globales malgré les aspirations à doubler la part de leur commerce global, comme indiqué dans le Programme d'action d'Istanbul et les ODD, ce qui a été réitéré par la suite dans le Programme d'action de Doha. La polycrise en cours, aggravée par la COVID-19, les perturbations des chaînes d'approvisionnement, les vulnérabilités induites par le climat, les pressions inflationnistes et les bouleversements géopolitiques, ainsi que l'incertitude

¹ 44 PMA, dont 39 actifs et 5 inactifs en 2025 en raison du contexte géopolitique (Afghanistan, Érythrée, Myanmar, Soudan et Yémen). Deux pays récemment sortis de la catégorie: Bhoutan et Sao Tomé-et-Principe.

tarifaire, ont rendu la réalisation de ces aspirations presque impossible. Les récents bouleversements géopolitiques, y compris les guerres et les tensions, ainsi que les politiques commerciales et tarifaires de plus en plus protectionnistes, augmentent encore l'incertitude. Bien que cela touche tous les pays du monde, les PMA ont tendance à être parmi les plus vulnérables. Surtout depuis 2015, ils n'ont pas été en mesure de rattraper la moyenne globale en termes de croissance par habitant.

Les résultats du commerce des PMA depuis 2000 peuvent être résumés comme suit: jusqu'en 2011 environ, le **commerce des marchandises des PMA** (importations et exportations) a progressé plus rapidement que le commerce global, ce qui a entraîné une augmentation de la part des PMA dans le commerce des marchandises d'environ 0,6 % à environ 1,0 %. Depuis lors, la part des exportations des PMA dans les exportations globales a pratiquement stagné. Avec des exportations de 274 milliards d'USD en 2024 et des importations de 349 milliards d'USD pour les PMA, le déficit commercial global des marchandises des PMA en 2023 s'est élevé à 75 milliards d'USD.

En ce qui concerne le **commerce des services des PMA**, la part des PMA dans les importations globales de services a rapidement augmenté au cours des années 2000, passant d'environ 1,0 % à 1,6 %, plafonnant à ce niveau jusqu'en 2014, puis retombant à 1,1 % en 2023. La part des exportations de services des PMA est considérablement plus faible et a augmenté à un rythme plus lent, mais plus régulier, passant d'environ 0,4 % au début des années 2000 à 0,7 % en 2019. Le tourisme, les voyages et les services de transport étant une composante importante des exportations de services des PMA, la pandémie a eu un effet particulièrement dommageable: la part des PMA est retombée à 0,5 % en 2021 et ne s'est pas redressée depuis. En termes absolus, cependant, les résultats ont été plus positifs: les exportations de services commerciaux des PMA ont atteint 43,5 milliards d'USD en 2023; la même année, les importations de services se sont élevées à 78,8 milliards d'USD.

Les flux d'investissements directs étrangers (IDE) dans les PMA sont passés de moins de 1 % des IDE globaux dans les années 2000 à entre 1 % et 2 % dans les années 2010, et ont bondi à 4 % en 2023. Bien que la tendance à la hausse soit encourageante, la part des flux d'IED dans les PMA correspond à leur part dans le PIB global, même si elle devrait être supérieure à la part du PIB pour financer les investissements supplémentaires nécessaires pour stimuler le développement économique. En outre, l'IED vers les PMA est souvent affecté aux secteurs extractifs, ce qui cimenter les structures économiques concentrées actuelles qui sont généralement associées à des possibilités d'emploi limitées. Le fait que les sorties d'IED en provenance de ces PMA sont minuscules témoigne également des contraintes persistantes en matière de capacité financière. Les PMA disposent également de diverses ressources (mines, agriculture, élevage, main-d'œuvre jeune, etc.) pour améliorer leur climat d'investissement et attirer et faciliter les flux d'IDE, l'objectif principal étant de promouvoir le développement durable.

En réponse à la fois aux contraintes manifestes de la capacité commerciale et de financement, les PMA ont reçu une **Aide pour le commerce** importante, qui, en dollars constants de 2023, a considérablement augmenté, passant de moins de 6 milliards d'USD jusqu'en 2006 à plus de 14 milliards d'USD en 2019, mais a stagné depuis et conduit l'OCDE (2024) à conclure que les progrès restent insuffisants pour respecter les engagements pris d'augmenter considérablement l'Aide pour le commerce dans le but de doubler d'ici 2031 par rapport aux niveaux de 2018, comme indiqué dans le Programme d'action de Doha.² En raison de l'annonce par les principaux partenaires financiers de leur intention de réduire leur aide publique au développement globale dans les années à venir, il semble encore plus difficile d'atteindre cet objectif.

Bien que ces tendances montrent une évolution globale pour les PMA, les expériences et les évolutions individuelles ont considérablement varié d'un pays à l'autre en raison de l'extrême hétérogénéité des PMA – qui vont des petits états insulaires en développement aux grands pays sans littoral, des pays fragiles et touchés par des conflits à ceux dont les régimes sont stables, et des économies fondées sur l'agriculture et/ou les matières premières aux économies de services.

Défis et opportunités pour le développement des PMA

Ces tendances sont la preuve que le commerce des PMA est confronté à des vulnérabilités structurelles persistantes qui ont été amplifiées par les récents développements globaux. Les

² <https://www.oecd.org/en/about/programmes/aid-for-trade.html>.

vulnérabilités économiques restent aiguës. **La plupart des économies des PMA dépendent d'une base d'exportation étroite** – souvent quelques produits de base – ce qui les expose fortement aux chocs de prix. De 2019 à 2021, 74 % des PMA dépendaient de seulement trois produits de base (pétrole, cuivre et coton) pour au moins 60 % de leurs recettes d'exportation de marchandises. Une telle concentration signifie que les baisses des marchés globaux des produits de base ou la demande peuvent rapidement éroder les recettes d'exportation des PMA. L'instabilité des prix des produits de base au cours de la dernière décennie, conjuguée aux divers chocs économiques globaux, a fait stagner la part des PMA dans les exportations globales. Bien qu'une certaine reprise ait eu lieu après le choc des matières premières de 2014-2015, les dernières données pour 2023 montrent une nouvelle baisse. De plus, en raison des effets sur les termes de l'échange depuis 2010, la balance commerciale globale de tous les PMA s'est considérablement détériorée.

Une autre vulnérabilité est **le lourd endettement et le financement limité**. La pandémie a exacerbé le surendettement dans les pays à faible revenu, les revers de croissance et les dépenses d'urgence ayant fait grimper les ratios d'endettement. De nombreux gouvernements des PMA sont aujourd'hui confrontés à une marge de manœuvre budgétaire limitée et à des coûts d'emprunt plus élevés, ce qui limite leur capacité d'investir dans les infrastructures liées au commerce ou d'amortir les chocs. Dans le même temps, en dépit de tendances encourageantes, les PMA ont du mal à attirer suffisamment d'investissements privés. Comme indiqué plus haut, les entrées d'IDE dans les PMA sont restées très volatiles et globalement insuffisantes pour permettre à ces derniers de rattraper leur croissance. Cela reflète la perception des risques et les goulets d'étranglement structurels. Les PMA dépendent également fortement de l'aide et du financement extérieurs, et ont donc été touchés négativement par la stagnation des flux d'Aide pour le commerce ces dernières années, et seront encore plus touchés par le déclin qui a déjà commencé et devrait se poursuivre pendant un avenir prévisible. Cet accès limité au financement entrave la diversification et la modernisation de leurs économies.

À ces problèmes s'ajoute **la vulnérabilité accrue des PMA aux changements climatiques et aux risques commerciaux qui y sont liés**. Les PMA contribuent le moins aux émissions globales mais sont en première ligne des impacts climatiques – 17 des 20 pays les plus vulnérables au climat sont des PMA. Le changement climatique menace les principaux secteurs d'exportation (par exemple, les produits agricoles et le tourisme) en raison de catastrophes plus fréquentes, de changements climatiques et de dommages aux infrastructures. De plus, de nouvelles mesures commerciales unilatérales liées au climat prises par d'autres pays présentent des risques, car elles pourraient imposer des droits de douane sur les importations à forte intensité de carbone. Les PMA manquent généralement de technologie et de capital pour adapter leur production à des normes vertes strictes du jour au lendemain. Le changement climatique présente donc un double défi: les impacts physiques sur la production et la nécessité de respecter des normes environnementales exigeantes sur les marchés globaux.

Malgré ces défis, les PMA peuvent tirer parti de nouvelles **opportunités** pour favoriser une croissance commerciale plus résiliente et plus inclusive. L'une des grandes opportunités réside dans un domaine qui constitue également un défi majeur (changement climatique et défis environnementaux): **le commerce vert**. Les PMA ont de plus en plus de possibilités de s'engager dans un commerce vert, stimulé par la demande globale de biens et de services durables. Les secteurs clés comprennent l'agriculture biologique et intelligente face au climat, les produits biosourcés et circulaires, les minéraux critiques de source responsable, les technologies d'énergie renouvelable, la pêche durable et les marchés émergents du carbone. Avec le soutien approprié, tel que le financement mixte, l'assistance technique et l'accès à des certifications de durabilité, les PMA peuvent tirer parti de leurs atouts naturels et de l'innovation locale pour s'intégrer dans les chaînes de valeur vertes, améliorer leur compétitivité et attirer des investissements responsables alignés sur l'évolution des normes globales.

Le commerce numérique et l'économie des services **constituent une autre opportunité, soutenue par une utilisation responsable de l'intelligence artificielle (IA)**. Les progrès des technologies de l'information et de la communication réduisent l'obstacle de la distance physique qui a longtemps entravé les PMA. Les plate-formes de commerce électronique, les marchés numériques et les services en ligne offrent aux entrepreneurs des PMA de nouvelles possibilités d'atteindre des clients globaux. La numérisation peut aider les entreprises des PMA à s'intégrer dans les chaînes de valeur globales grâce à l'externalisation informatique, au freelance en ligne et aux services fintech. Et l'IA, si elle est utilisée à bon escient, peut jouer un rôle important dans la démocratisation de l'accès, de l'intégration et de l'application des connaissances à différentes chaînes de valeur,

notamment l'agro-industrie, le tourisme, la finance, etc. Bien que les PMA ne représentent actuellement qu'une très faible part des exportations globales de services, comme indiqué ci-dessus, il existe un potentiel inexploité important si l'on s'attaque à des contraintes telles que l'accès à l'internet, les compétences et les cadres réglementaires. En outre, les secteurs des services tels que le tourisme étaient en plein essor dans plusieurs PMA et restent des domaines à reconstruire et à développer de manière durable après la pandémie.

En outre, **la diversification vers de nouveaux secteurs et des produits à valeur ajoutée** offre aux PMA la possibilité d'accroître leur résilience. Certains PMA ont enregistré des réussites dans des exportations de niche: par exemple, grâce à l'assistance technique du CIR, le Togo est devenu le premier fournisseur de soja biologique de l'Union européenne en 2022 à partir d'une base négligeable et a attiré des investissements étrangers d'une valeur de 250 millions d'USD dans la transformation du soja; et le Cambodge a mis en place une industrie d'exportation compétitive de riz usiné de haute qualité, le volume des exportations ayant atteint 630 000 tonnes métriques et les recettes d'exportation s'élevant à 414 millions d'USD. Ces cas montrent qu'avec un soutien approprié, les PMA peuvent progresser dans la chaîne de valeur de l'agriculture et de l'industrie légère.

Il est également possible de tirer parti du secteur des services – comme indiqué ci-dessus, pour de nombreux PMA, les secteurs des voyages et du tourisme étaient ceux qui généraient le plus de devises avant la COVID-19. La relance du tourisme durable et l'exploitation des atouts culturels peuvent créer des emplois et stimuler les exportations de services. À l'avenir, les PMA peuvent également se tourner vers les services créatifs, le travail à distance et les marchés régionaux des services (comme l'éducation et les soins de santé) comme domaines de croissance. Pour concrétiser ces opportunités, il faudra surmonter les obstacles internes, tels que la faiblesse des infrastructures, la taille des petites entreprises, les déficits de compétences et les disparités entre les sexes en matière de participation économique. Un soutien ciblé est nécessaire pour renforcer les capacités des micro, petites et moyennes entreprises (MPME) – souvent dirigées par des femmes et des jeunes – afin qu'elles puissent bénéficier des plate-formes numériques et de l'accès aux marchés régionaux. Grâce à des politiques inclusives et à des investissements dans le capital humain, les PMA peuvent tirer parti de ces nouvelles voies pour réduire progressivement leur dépendance à l'égard de quelques secteurs vulnérables.

Une autre opportunité est **l'intégration régionale**, illustrée par des initiatives telles que la ZLECAf. En Afrique, où se trouve la majorité des PMA, le commerce intrarégional a toujours été très faible – environ 80 % des exportations des PMA africains sont encore destinées aux marchés non africains, principalement sous forme de produits non transformés. Les exportateurs sont donc extrêmement vulnérables aux fluctuations de la demande extérieure et à la volatilité des prix globaux. La ZLECAf vise à inverser cette dynamique en créant un marché africain unique de 1,3 milliard de personnes, qui pourrait catalyser l'industrialisation et la valeur ajoutée. La mise en œuvre intégrale de la ZLECAf devrait stimuler le commerce intra-africain de près de 400 % d'ici 2045, faisant passer la part du commerce intra-régional de l'Afrique de 15 % en 2020 à plus de 25 %. Une telle expansion profiterait particulièrement aux PMA en ouvrant de nouveaux marchés à côté pour leurs produits, stimulant ainsi les chaînes de valeur régionales dans l'agroalimentaire, les textiles, les produits pharmaceutiques et d'autres secteurs. Pour tirer parti de ces avantages, les PMA auront besoin d'un soutien pour mettre en œuvre l'accord, améliorer les normes et améliorer la facilitation des échanges aux frontières.

L'intégration régionale offre également une plate-forme pour le commerce Sud-Sud au-delà de l'Afrique, car de nombreux PMA peuvent développer leurs échanges avec les économies en développement dynamiques d'Asie et du Moyen-Orient. Par exemple, plusieurs PMA d'Asie sont membres du Partenariat économique régional global, et les PMA en général sont également de plus en plus actifs dans la négociation et la conclusion d'accords bilatéraux de commerce et d'investissement. En fait, plus de la moitié des exportations des PMA sont déjà destinées aux pays en développement du Sud global. Le renforcement de ces liens Sud-Sud – par exemple en complétant les régimes préférentiels existants, tels que la Loi sur la croissance et les possibilités économiques en Afrique et le Système généralisé de préférences, par ceux de pays comme la Chine, l'Inde et les Émirats arabes unis – peut réduire la dépendance à l'égard d'un petit nombre de marchés.

Les PMA sont également confrontés à un ensemble complexe de **défis et de possibilités en ce qui concerne l'élaboration des politiques dans le système commercial multilatéral**, en

particulier dans le cadre de l'OMC. L'accession à l'OMC reste un obstacle important pour les PMA qui n'en sont pas encore membres, nécessitant souvent des réformes juridiques et économiques substantielles pour se conformer aux règles de l'OMC, ce qui peut mettre à rude épreuve des capacités institutionnelles limitées. Même après l'adhésion, la mise en œuvre des accords de l'OMC tels que l'Accord sur la facilitation des échanges, l'Accord sur les obstacles techniques au commerce et l'Accord sur les subventions à la pêche présente des difficultés considérables. Ces accords exigent non seulement des modifications réglementaires, mais aussi la modernisation des infrastructures et le maintien des capacités administratives – domaines dans lesquels les PMA sont souvent confrontées à de graves contraintes en matière de ressources. Cependant, ces Accords offrent également des opportunités stratégiques: l'Accord sur la facilitation des échanges, par exemple, a le potentiel de réduire les coûts du commerce et d'améliorer la compétitivité en rationalisant les procédures douanières, à condition que les PMA reçoivent le soutien technique et financier nécessaire promis dans le cadre de l'Accord. En outre, d'autres initiatives émergentes représentent des moyens prometteurs pour les PMA d'attirer des IED durables en améliorant la transparence, la prévisibilité et l'efficacité administrative des processus d'investissement. Néanmoins, la participation des PMA à ces négociations peut être limitée par ses compétences techniques et sa capacité de négociation. Les dispositions relatives au traitement spécial et différencié des accords de l'OMC sont essentielles pour remédier aux asymétries de développement auxquelles les PMA sont confrontés. Veiller à ce que ces dispositions soient véritablement mises en œuvre demeure une priorité clé.

L'un des indicateurs de la performance des PMA en matière de développement est l'ampleur de **sortie de la catégorie des PMA** au fil des ans. Cela laisse entrevoir une performance mitigée au cours des dernières décennies, reflétant la combinaison de défis et d'opportunités qui viennent d'être soulignés. Depuis 1994, date à laquelle le Botswana est sorti de la catégorie des PMA, seuls sept (petits) pays sont sortis de la catégorie des PMA – le Cabo Verde en 2007, les Maldives en 2011, le Samoa en 2014, la Guinée équatoriale en 2017, le Vanuatu en 2020, le Bhoutan en 2023 et Sao Tomé-et-Principe en 2024 – ce qui porte le nombre total de PMA à 44 aujourd'hui. Au cours des trois prochaines années, quatre autres PMA sont sur le point de sortir de la catégorie des PMA, dont plusieurs grandes économies: le Bangladesh, le Laos et le Népal en 2026, et les Îles Salomon en 2027. En outre, plusieurs PMA – le Rwanda, l'Ouganda et la Tanzanie – ont satisfait aux critères de sortie pour la première fois en 2024. Dans le même temps, le fait de sortir de la catégorie des PMA pose en soi un autre défi à ces derniers. Bien que l'OMC et certains pays développés s'efforcent de faciliter la transition du statut de PMA à celui de pays en développement, les pays sortant de la catégorie des PMA doivent encore faire face à la perte des préférences et des possibilités de financement concessionnel réservées aux PMA.

1.3. Enseignements tirés des phases précédentes du CIR

Pertinence et appropriation nationale: Le CIR a toujours fait preuve d'un alignement solide sur les priorités de développement liées au commerce des PMA. L'intégration réussie du commerce dans les PND et les stratégies sectorielles dans tous les pays participants a été une réalisation notable. L'utilisation des Études sur l'intégration commerciale (EDIC) et des mises à jour de l'EDIC a facilité la formulation des politiques et la planification stratégique. Cependant, l'application d'un modèle normalisé et unique s'est avérée insuffisante pour répondre aux besoins nuancés des États fragiles et touchés par des conflits, des petits États insulaires en développement et des pays récemment sortis de la catégorie des PMA. L'évaluation du CIR de 2021 a souligné la nécessité d'une plus grande adaptabilité dans la conception et la mise en œuvre d'interventions mieux adaptées pour répondre efficacement aux contextes spécifiques à chaque pays.

Durabilité des arrangements institutionnels: L'une des réalisations importantes du CIR a été l'intégration des UNMO dans les ministères du commerce de 45 pays. Ces structures ont joué un rôle essentiel dans l'intégration du commerce et dans la gestion, la mise en œuvre et l'exploitation des processus et des projets de l'Aide pour le commerce. Toutefois, la viabilité à long terme de ces unités restait incertaine dans des contextes où l'appui budgétaire national faisait défaut. L'évaluation du CIR de 2021 a mis en évidence la nécessité d'une planification de la durabilité plus solide et de cadres de suivi améliorés pour évaluer la durabilité institutionnelle des dispositifs soutenus par le CIR.

Inclusivité et engagement des parties prenantes: Malgré un engagement efficace avec les parties prenantes gouvernementales, la collaboration du CIR avec les acteurs non étatiques, en particulier le secteur privé, les MPME et la société civile, a été relativement limitée. Les chambres de commerce, souvent perçues comme représentatives du secteur privé, n'ont pas toujours reflété les réalités des

entreprises informelles ou des entreprises appartenant à des femmes. Cependant, des initiatives du CIR telles que "Rendre les femmes plus autonomes, dynamiser les échanges" et "SheTrades" ont montré les avantages potentiels des interventions transformatrices en matière de genre, indiquant que les projets futurs devraient reproduire et étendre de telles initiatives thématiques.

Développement des capacités productives et impact sur le commerce: La contribution du CIR à l'amélioration des capacités de production, en particulier au sein des chaînes de valeur agricoles, est bien documentée. L'appui du CIR s'est traduit par une augmentation des exportations, la création d'emplois et une amélioration des résultats sectoriels. Par exemple, une initiative régionale au Bénin, au Burkina Faso, au Mali et au Togo a largement dépassé ses objectifs, portant la production annuelle de karité à 45 829 tonnes métriques – bien au-delà des 5 880 tonnes métriques visées – et augmentant les exportations de 45 167 tonnes métriques, ce qui a généré 21,2 millions d'USD pour les communautés locales. Plusieurs pays ont tiré parti des résultats diagnostiques du CIR pour attirer d'importants investissements des secteurs public et privé. Néanmoins, des défis ont persisté dans la mise en œuvre des Matrices des actions de l'EDIC, en particulier dans les contextes des États fragiles et touchés par des conflits, où les contraintes de ressources et la fragilité institutionnelle ont limité la traduction des diagnostics en réformes réalisables. En outre, les objectifs d'intégration régionale ont fait l'objet d'une attention opérationnelle et d'une allocation financière limitées, ce qui représente une occasion manquée d'amplifier les impacts commerciaux grâce à la coordination régionale.

Gouvernance et orientation stratégique: Le cadre de gouvernance du CIR présentait certaines limites en ce qui concerne le contrôle stratégique et la réactivité. Le Conseil du CIR a essentiellement adopté une posture réactive, avec une capacité limitée à faire respecter l'obligation de rendre des comptes ou à fournir un leadership directif. Bien que les processus d'approbation des projets aient été simplifiés dans une certaine mesure au cours de la deuxième phase du CIR, de nombreux intervenants nationaux ont indiqué qu'ils étaient coûteux et chronophages. En outre, l'élargissement des domaines d'intervention transversaux et thématiques du CIR, tels que le genre, l'environnement, le commerce numérique et le commerce électronique, ne s'est pas accompagné d'une augmentation proportionnelle des ressources ni d'une délimitation claire des rôles institutionnels, y compris avec les partenaires. Cela a conduit à un certain degré de surcharge stratégique.

Adaptabilité et réponse aux crises: Le CIR a fait preuve d'une capacité d'adaptation louable pendant la pandémie. La mise en œuvre d'un plan de continuité des activités et l'amélioration des systèmes de gestion des risques ont permis au programme de maintenir sa dynamique dans un contexte de perturbations globales. Cette capacité à répondre avec souplesse aux défis externes souligne la nécessité d'intégrer les principes de gestion adaptative dans la conception d'un futur programme. En conséquence, un plan de continuité des activités sera élaboré pour la troisième phase du CIR afin d'institutionnaliser la préparation aux crises et de garantir la résilience opérationnelle, ainsi que de compléter la gestion régulière des risques liés à ses opérations (voir également la Section 6.3 ci-dessous). Ces mécanismes sont devenus essentiels pour assurer le succès de la gestion des programmes dans l'environnement global instable actuel.

En conséquence, un plan de continuité des activités sera élaboré pour la troisième phase du CIR afin d'institutionnaliser la préparation aux crises et de garantir la résilience opérationnelle,

1.4.Recommandations stratégiques du Groupe de travail du CIR

Sur la base des enseignements et des recommandations recensés dans les évaluations du CIR, notamment l'évaluation de la Phase Deux du CIR en 2021, le Groupe de travail du CIR a formulé en mars 2025 une série de recommandations à mettre en œuvre dans la Phase Trois du CIR. Ces recommandations sont prises en compte dans l'ensemble du présent Document-cadre de programme (DCP). Elles peuvent être résumées comme suit:

Mise en œuvre des recommandations de l'évaluation du CIR de 2021 (Recommandation 1³): Le Groupe de travail du CIR a confirmé les recommandations stratégiques de l'évaluation du CIR de 2021 et a souligné la nécessité de les mettre pleinement en œuvre dans la troisième phase du CIR. Il s'agit notamment d'adopter une approche plus adaptée et plus souple de la conception des

³ Les chiffres font référence à la numérotation des recommandations dans le résumé (Section 2 du rapport du Groupe de travail du CIR, également utilisée à l'Annexe 4).

programmes; de réformer le modèle EDIC pour permettre des diagnostics sectoriels et thématiques; de redynamiser le partenariat du CIR, y compris l'engagement des partenaires financiers et des organisations; et d'améliorer la durabilité en aidant les pays à mobiliser d'autres sources de financement, telles que le financement du secteur climatique ou du secteur privé. Dans ce contexte, il convient de noter que la capacité des pays à attirer des financements à effet de levier varie; par exemple, il sera assez limité dans les États fragiles et touchés par des conflits.

Alignement sur les programmes de développement globaux (Recommandation 2): Le Groupe de travail du CIR a recommandé que la troisième phase du CIR s'aligne explicitement sur les ODD et le Programme d'action de Doha, en mettant l'accent sur le doublement de la part des PMA dans les exportations globales d'ici 2031.

Ancrage institutionnel au sein de l'OMC (Recommandation 3): Le CIR devrait renforcer son ancrage institutionnel au sein de l'OMC afin d'accroître sa visibilité globale et sa fonction de coordination. En tirant parti du pouvoir de mobilisation et de la légitimité de l'OMC, le CIR pourra mieux soutenir la participation des PMA aux négociations commerciales multilatérales et aux plate-formes de coordination des partenaires financiers.

Réforme de l'architecture de gouvernance (recommandation 4): Pour remédier aux limites de gouvernance précédentes, le Groupe de travail du CIR a proposé la création d'un CEO appuyé par un CCHN. Ces organes renforceront l'orientation stratégique et la responsabilisation et veilleront à ce que la voix des PMA reste centrale dans la gouvernance des programmes.

Cadre de partenariat renouvelé et élargi (Recommandation 5): Le CIR doit redynamiser son modèle de partenariat multilatéral en impliquant de nouvelles parties prenantes, notamment les IFD, les fonds climatiques, les nouveaux partenaires financiers et le secteur privé, et en obtenant des engagements renouvelés de la part des partenaires financiers existants. Cette approche collaborative est essentielle pour mobiliser les ressources et relever les défis émergents en matière de développement.

Interventions catalytiques et axées sur l'effet de levier (Recommandation 6): La troisième phase du CIR devrait donner la priorité aux projets à fort impact et à catalyseur qui démontrent le potentiel de mobilisation de financements supplémentaires et d'expansion. Le SE adoptera un rôle de coordination plus proactif afin de faciliter les possibilités de cofinancement et de mobiliser des financements supplémentaires, et d'aligner les interventions sur les stratégies nationales et régionales plus larges.

Renforcement durable des capacités institutionnelles (Recommandation 7): Les UNMO devraient rester un élément essentiel de l'appui du CIR, mais il faut faire preuve de souplesse pour s'adapter aux différents contextes nationaux. Les pays qui ne sont pas en mesure de maintenir les UNMO ne devraient pas être exclus de l'accès aux ressources du CIR. Les nouvelles approches devraient mettre l'accent sur l'intégration institutionnelle, la planification de la durabilité et les liens avec les réformes du secteur public au sens large.

Nouvelle Théorie du changement et cadre logique (Recommandation 8): Le Groupe de travail du CIR a demandé l'adoption d'une nouvelle Théorie du changement et d'un nouveau cadre logique pour tenir compte des changements apportés à la conception du CIR au cours de la troisième phase du CIR en réponse aux recommandations de fond formulées. En particulier, l'ancienne approche à trois volets doit être remplacée par deux grands domaines d'activité axés sur le renforcement dynamique des capacités institutionnelles et la valeur ajoutée catalytique par le biais d'interventions visant à stimuler les capacités de production dans les PMA.

Amélioration de l'optimisation des ressources et de l'efficacité opérationnelle (Recommandation 9): La troisième phase du CIR devrait faire en sorte qu'une plus grande proportion des ressources soit affectée aux PMA en réduisant les frais généraux administratifs et en rationalisant les coûts opérationnels. Les allocations budgétaires entre la coopération technique et les fonctions administratives devraient être réexaminées afin d'améliorer l'efficacité et l'efficacité globale du programme.

Renforcement du SEA (Recommandation 10): Le système SEA doit être amélioré grâce à l'intégration des données en temps réel, à l'amélioration des rapports sur les résultats et à un suivi de la performance plus robuste. Les cadres de suivi devraient inclure des indicateurs spécifiques à la

durabilité des UNMO, aux résultats des projets et à l'alignement sur les priorités nationales de développement.

Ces recommandations guident la conception et la mise en œuvre de la troisième phase du CIR, comme il est indiqué dans le présent document. Le Tableau 1 donne un aperçu de la façon dont les recommandations ont été prises en compte dans le DCP.

Tableau 1: Correspondance des recommandations du Groupe de travail du CIR et des réponses dans le DCP

Recommandation du Groupe de Travail du CIR	Section Correspondante dans ce DCP
1 Mise en œuvre des recommandations de l'évaluation du CIR de 2021	Les quatre principaux domaines des recommandations de l'évaluation du CIR de 2021 sont abordés à la Section 3 (soutien mieux adapté et rôle redéfini de l'EDIC), à la Section 4.4 (cadre de partenariat renforcé) et à la Section 5 (mobilisation des ressources).
2 Alignement sur les programmes de développement globaux	Alors que les aspects temporels de la recommandation (alignement de la troisième phase du CIR sur le Programme d'action de Doha, se terminant en 2031) ont déjà été décidés et ne sont pas abordés plus en détail dans le présent document, l'alignement substantiel de la troisième phase du CIR sur les ODD et le Programme d'action de Doha est abordé à la Section 3, sur la base d'une brève analyse à la Section 2.
3 Ancrage institutionnel au sein de l'OMC	La Section 4 présente la nouvelle structure de gouvernance du CIR et l'Annexe A le mandat des organes de gouvernance.
4 Architecture de gouvernance réformée	
5 Cadre de partenariat renouvelé et élargi	La Section 4.4 définit le cadre de partenariat de la troisième phase du CIR et est complétée par des considérations spécifiques relatives à la mobilisation des ressources à la Section 5.
6 Interventions catalytiques et orientées vers l'effet de levier	La Section 3 présente le nouveau cadre stratégique et la chaîne de résultats, complétés par la Théorie du changement à l'Annexe B et le cadre logique à l'Annexe C. Il s'agit également de savoir comment les activités de la troisième phase du CIR seront axées sur les deux activités principales, à savoir les interventions catalytiques visant à renforcer les capacités productives et le renforcement durable des capacités institutionnelles.
7 Renforcement durable des capacités institutionnelles	
8 Nouvelle Théorie du changement et cadre logique	
9 Amélioration de l'optimisation des ressources et de l'efficacité opérationnelle	Les considérations relatives à l'optimisation des ressources et à l'efficacité opérationnelle sont abordées à la Section 5 (voir en particulier Section 5.4) et Section 6.
10 Renforcement du cadre SEA	Le cadre SEA pour la troisième phase du CIR est expliqué à la Section 6.3. L'Annexe D présente le cadre complet du SEA.

Le CIR a apporté une contribution importante en aidant les PMA à tirer parti du commerce pour le développement durable. Néanmoins, des défis critiques subsistent, en particulier dans les domaines de l'engagement inclusif des parties prenantes, de l'intégration régionale, de l'orientation stratégique et de la durabilité institutionnelle. Les recommandations du Groupe de travail du CIR constituent un plan mûrement réfléchi pour une troisième phase du CIR revigorée, fondée sur les principes de l'appropriation par les pays, de l'alignement stratégique, de la coopération multilatérale et d'une approche adaptative axée sur l'apprentissage qui tient compte des données probantes et des retours d'information. Grâce à un cadre de gouvernance renforcé, à une stratégie globale de mobilisation des ressources, y compris des financements concessionnels et privés, et à une orientation plus claire vers les interventions catalytiques et innovantes qui stimulent la compétitivité et la productivité, le CIR est bien placé pour continuer à servir de mécanisme vital fondé sur le partenariat pour faire progresser les objectifs de commerce et de développement des PMA grâce à une transformation durable à l'échelle du système.

2. CADRE STRATÉGIQUE POUR LA TROISIÈME PHASE DU CIR

La troisième phase du CIR vise à **catalyser une transformation économique inclusive et durable (compétitive, diversifiée et résiliente) dans les PMA**, conformément aux principaux ODD, notamment l'ODD 8 sur le Travail décent et la croissance économique, dans lequel le CIR est explicitement mentionné dans la Cible 8a, rappelant que le CIR est un mécanisme unique à utiliser pour accroître le soutien de l'Aide pour le commerce aux PMA. Le CIR contribue également aux ODD suivants:

- ODD 1 (Pas de pauvreté)
- ODD 5 (Égalité entre les sexes)
- ODD 9 (Industrie, innovation et infrastructure)
- ODD 10 (Inégalités réduites)
- ODD 13 (Mesures relatives à la lutte contre les changements climatiques)
- ODD 17 (Partenariats pour la réalisation des objectifs).

La troisième phase du CIR **reste attachée à la réduction de la pauvreté** (ODD 1, en particulier la Cible 1a et la Cible 1b relatives à la mobilisation de ressources pour la mise en œuvre de programmes de développement et l'appui à l'élaboration de cadres politiques qui soutiennent l'investissement pour la réduction de la pauvreté) et à la **réduction des inégalités** (ODD 10, en particulier la Cible 10b relative à l'encouragement des flux d'aide publique au développement et d'IED vers les PMA), en étant parfaitement conscient **des inégalités potentielles en matière de répartition des avantages en matière de commerce et d'investissement**, notamment les PMA eux-mêmes, mais aussi les groupes vulnérables de ces pays, notamment les petites et moyennes entreprises (PME), le secteur informel et les femmes. Cette approche est alignée sur le Programme d'action d'Addis-Abeba, qui appelle à un soutien international accru au financement du développement durable dans les PMA, notamment par le biais du financement mixte, de l'engagement du secteur privé et de cadres dirigés par les pays qui privilégient la croissance inclusive. Cela a également été réaffirmé par l'Engagement de Séville lors de la quatrième Conférence internationale sur le financement du développement. Conservant son héritage en tant que **cadre de partenariat** et compte tenu de la recommandation du Groupe de travail du CIR sur la nécessité de redynamiser le partenariat du CIR, en particulier **l'engagement du secteur privé**, l'ODD 17 sur les Partenariats pour la réalisation des objectifs sera une priorité dans le cadre de la troisième phase du CIR. La troisième phase du CIR continuera de répondre aux priorités transversales de la deuxième phase du CIR, notamment **l'intégration de la dimension de genre** et **l'engagement des jeunes** et d'autres groupes vulnérables, ainsi que **l'intégration du changement climatique**. L'un des principaux domaines transversaux de la troisième phase du CIR concerne la poursuite de l'engagement avec le **secteur privé**, en accordant une attention particulière aux besoins des MPME, ainsi qu'un engagement plus large des partenaires tout au long du programme.

Au cœur de la troisième phase du CIR se trouve **une approche dynamique, fondée sur les systèmes, qui tient compte de la complexité et de l'interdépendance du commerce et de l'investissement** en tant que moteurs de **la transformation structurelle des PMA qui se renforcent mutuellement**. Reconnaisant que les réformes liées au commerce ne peuvent à elles seules produire une croissance durable et inclusive, l'approche intègre le **climat du commerce et de l'investissement et l'exploitation du financement du secteur productif** en tant que leviers de changement co-dépendants. De même, des **flux d'investissement significatifs et soutenus** nécessitent un environnement de politique commerciale stable, transparent et inclusif. La troisième phase du CIR concrétise cet objectif grâce à l'orchestration adaptative d'une assistance technique sur mesure, à une réforme institutionnelle et politique, à la conception de projets catalytiques et à des instruments de financement innovants, générant des cycles vertueux et des résultats émergents dans l'ensemble de **l'écosystème du commerce et de l'investissement**. Cette optique systémique complexe permet au programme de répondre de souplesse aux **dynamiques spécifiques du contexte**, en favorisant **l'innovation, la résilience et l'impact à long terme**. Les données empiriques confirment que les stratégies intégrées combinant la facilitation du commerce, l'engagement du secteur privé et la promotion de l'investissement génèrent des rendements de développement nettement plus élevés que les interventions cloisonnées, en particulier dans les environnements à faible capacité.

Encadré 1. La troisième phase du CIR: la Théorie du changement en bref

Un appui ciblé aux PMA pour s'attaquer aux facteurs et aux contraintes complexes qui pèsent sur le commerce et l'investissement à l'échelle du système – couvrant les capacités humaines, les politiques et les dimensions réglementaires – permettra 1) d'améliorer le climat du commerce et de l'investissement; et 2) stimuler la compétitivité des PMA et la diversification économique également par le biais de financements à effet de levier, ce qui permettra d'élargir l'accès aux marchés et l'entrée sur les marchés. Les principaux catalyseurs sont les suivants: a) renforcement du capital institutionnel et humain grâce à un renforcement des capacités agile et adapté à la demande; b) favoriser une collaboration dynamique entre les secteurs public et privé pour co-crée des solutions; c) promouvoir des réformes politiques adaptatives et fondées sur des données probantes; et d) débloquer des financements pour alimenter des modèles de croissance innovants, résilients et inclusifs. Pour ce faire, il s'agira d'identifier des projets catalytiques à fort potentiel capables de tirer parti du financement mixte et commercial, dans le but de mettre à l'échelle des modèles d'affaires reproductibles et sensibles au contexte. Au cœur de l'approche du CIR se trouve un engagement en faveur de l'apprentissage adaptatif, de mécanismes de retour d'information itératifs et de la pensée systémique, étayé par un cadre SEA robuste qui permet la prise de décision en temps réel et la correction de cap. La nature innovante et en réseau des partenariats de la Phase Trois du CIR, qui relie les gouvernements des PMA, le secteur privé et les acteurs du développement, entraînera des changements systémiques, favorisera la résilience et accélérera la transformation à grande échelle.

La troisième phase du CIR rassemble une **large coalition de partenaires**, y compris des gouvernements nationaux, les Partenaires financiers du CIR, l'OMC, des organisations des Nations Unies, des banques de développement, le secteur privé et des partenaires financiers non traditionnels dans un nouvel ensemble de structures de gouvernance pour fournir un soutien particulier dans la Catégorie de l'Aide pour le commerce de l'OCDE, 1) politique et réglementation commerciales; et 3) renforcement des capacités productives. Le CIR se concentrera, mais pas exclusivement, sur la Catégorie 1, la politique et la réglementation commerciales, et visera à catalyser un soutien supplémentaire en améliorant l'environnement du commerce et de l'investissement et en catalysant le soutien de Catégorie 3 par le biais de projets pilotes, dans le but explicitement défini de catalyser des financements publics et privés supplémentaires.

Les faiblesses de l'infrastructure commerciale – qui comprend les infrastructures de transport, de stockage, de communication et d'énergie – constituent un obstacle majeur au commerce entre les pays en développement. Reconnaisant que les ressources du CIR sont limitées pour s'attaquer aux défis structurels à grande échelle auxquels sont confrontés la plupart des PMA, la troisième phase du CIR prévoit de se concentrer stratégiquement sur des interventions catalytiques en matière de capacité de production qui sont bien alignées, coordonnées et qui peuvent être intensifiées par des interventions supplémentaires menées par les gouvernements des PMA, les IFD et les partenaires financiers, qui ont les moyens de financer ces investissements majeurs.

Le cadre stratégique de la troisième phase du CIR s'appuie sur la vision et la mission du CIR et la Théorie du changement, qui définit son objectif, ses impacts et ses résultats stratégiques, qui sont soutenus par un ensemble adaptatif de produits et d'activités, pilotés par les fonctions de soutien de base du CIR. Le cadre stratégique s'appuie sur les principes directeurs et les priorités transversales du CIR.

2.1. Vision et mission du CIR

La vision du CIR "**Un commerce et un investissement inclusifs pour un développement résilient, durable et transformateur**" reflète notre engagement en faveur de la réalisation des ODD.

La mission correspondante du CIR est de "**donner aux PMA les moyens de mener leur transformation économique durable en exploitant leur potentiel de commerce et d'investissement**".

2.2. Logique stratégique et catalyseurs

2.2.1. Objectif de la troisième phase du CIR

L'objectif de la troisième phase du CIR est de favoriser l'intégration d'économies des PMA compétitives, diversifiées, inclusives et résilientes dans le système global de commerce et d'investissement, conformément au Pilier 4 du Programme d'action de Doha, *en renforçant les capacités productives grâce à des investissements accrus dans les PMA pour un meilleur accès aux marchés, en améliorant la politique commerciale et d'investissement et le cadre réglementaire, et en développant les capacités humaines nécessaires pour accompagner le programme de développement du commerce et de l'investissement des PMA*, favorisant ainsi une transformation économique inclusive et durable.

Le commerce peut contribuer à la réduction de la pauvreté en stimulant la productivité et la croissance, mais ses avantages sont souvent inégaux et peuvent nuire aux secteurs moins compétitifs. Bien que les données probantes soient limitées dans les PMA, des études (p.ex. Gasiorek et al., 2019; WEF, 2021) suggèrent que des réformes commerciales bien conçues peuvent apporter des gains inclusifs pour les groupes les plus pauvres et marginalisés. La troisième phase du CIR encouragera les PMA à aligner les réformes commerciales sur des mesures complémentaires telles que la protection sociale et le développement des compétences, en ciblant le soutien aux PME, aux femmes⁴ et à d'autres groupes vulnérables, et en assurant une large participation des parties prenantes aux processus de réforme des politiques commerciales et d'investissement.

L'objectif sera atteint en améliorant l'investissement, le commerce, la compétitivité et le secteur productif. Il s'agira notamment d'accroître le commerce et la part des PMA dans le commerce global, ainsi que d'accroître les flux d'IED et d'en améliorer la qualité.

Le commerce, l'investissement et l'intégration des chaînes de valeur dans les PMA interagissent de manière profondément interconnectée et systémique, chacun renforçant et amplifiant l'autre. L'accroissement des échanges commerciaux, tant à l'importation qu'à l'exportation, peut élargir les débouchés commerciaux, encourager la revalorisation de la production et signaler l'ouverture aux investisseurs internationaux. Dans le même temps, l'amélioration des flux d'IED, en particulier lorsqu'elle est orientée vers des investissements productifs et de haute qualité, favorise le transfert de technologie, le développement des compétences et l'accès aux réseaux de production globaux.

Cela renforce la capacité des PMA d'avoir un accès non seulement hypothétique mais réel à de nouveaux marchés et de participer de manière plus compétitive aux chaînes de valeur régionales et globales. Les données de la Banque mondiale (2020) et de l'ONU commerce et développement (2021) montrent que les pays qui réussissent à s'intégrer dans les chaînes de valeur ont tendance à attirer des investissements plus nombreux et de meilleure qualité et à connaître une croissance plus forte des exportations. À l'inverse, cette intégration dépend souvent des réformes du climat du commerce et de l'investissement intérieurs, ce qui suggère un mécanisme de retour d'information itératif où les réformes dans un domaine permettent de réaliser des progrès dans d'autres. Il est donc essentiel de favoriser la cohérence systémique dans le commerce et l'investissement pour parvenir à une transformation économique inclusive et durable dans les PMA.

2.2.2. Résultats stratégiques et produits de la troisième phase du CIR

Dans une architecture globale complexe et interdépendante du commerce et de l'investissement, les réformes du climat du commerce et de l'investissement et la compétitivité du secteur privé des PMA fonctionnent comme des leviers qui se renforcent mutuellement au sein d'un système d'adaptation plus large. Reconnaisant cette interconnectivité, les résultats stratégiques de la troisième phase du CIR ne sont pas conçus comme des interventions isolées, mais comme des composantes d'un système dynamique qui évolue en réponse aux retours d'information, au contexte et aux opportunités.

Résultat 1 – Renforcement d'un environnement institutionnel propice au commerce et à l'investissement – constitue le catalyseur fondamental, créant les conditions propices à la prévisibilité, à la transparence et à l'alignement sur les normes globales.

⁴ De récents examens de l'OMC et de l'OCDE (2015, 2022) ont mis en évidence des lacunes persistantes dans la compréhension des effets du commerce sur les PME et l'égalité des sexes.

Produits:

- Des politiques et des cadres réglementaires inclusifs et améliorés en matière de commerce et d'investissement, ainsi que d'autres réformes juridiques et institutionnelles qui privilégient les secteurs prêts à l'investissement;
- Renforcement du mécanisme de coordination du commerce et de l'investissement en coordination avec le gouvernement, les partenaires au développement et le secteur privé dans les PMA et au niveau global (pour promouvoir la cohérence entre le commerce, l'investissement, le climat et les autres politiques de développement du secteur privé).
- Renforcement des capacités techniques, opérationnelles et humaines des PMA sur les thèmes et les négociations liés au commerce et à l'investissement, à la mobilisation des ressources, à l'effet de levier sur l'investissement, au cycle de gestion de projet et à la gestion fiduciaire.
- Création, consolidation et partage des connaissances et des apprentissages en matière de commerce et d'investissement.

Cependant, la réforme réglementaire ne peut à elle seule stimuler la transformation si elle n'est pas associée à une amélioration des performances des entreprises et des capacités à l'échelle de l'écosystème.

Résultat 2 – Catalyser la compétitivité commerciale des PMA et élargir les débouchés commerciaux – reflète la capacité du système à réagir aux changements de politique. Un secteur privé plus compétitif et diversifié, en particulier les PME, peut mieux s'intégrer dans les chaînes de valeur régionales et globales, ce qui renforce la demande et l'efficacité de la réforme des politiques. Les investissements catalytiques dans la capacité de production contribuent également à accroître la résilience et la capacité de progresser dans les chaînes de valeur, ce qui renforce le potentiel d'exportation et favorise une compétitivité durable. Ce résultat crée également une pression en faveur de l'innovation continue et de l'apprentissage institutionnel, accélérant ainsi l'adaptation dans l'ensemble du système.

Produits:

- Lancement de projets rentables et catalytiques du secteur productif alignés sur les priorités nationales.
- Un soutien ciblé à l'innovation, à l'adoption de technologies, à la conformité aux normes et à la certification, y compris les liens avec les chaînes de valeur globales, en connectant les entreprises locales aux marchés.
- Des modèles d'affaires et de financement innovants mobilisés par le biais de projets catalytiques du CIR qui ont été identifiés/développés ou testés.

Ensemble, ces deux résultats soutiennent un **cercle vertueux de changement systémique**, dans lequel les réformes et les capacités, ainsi que la compétitivité des entreprises interagissent de manière itérative pour débloquer une transformation inclusive et durable dans les PMA. L'efficacité de cette approche dépend non seulement de la force de chaque résultat, mais aussi de la **cohérence, du séquençage et de l'adaptabilité des interventions dans l'ensemble du système**.

L'amélioration de la transparence réglementaire, la réduction des obstacles au commerce et l'amélioration de l'environnement commercial permettent non seulement **d'attirer des investissements de meilleure qualité**, mais aussi de **stimuler la productivité et l'innovation du secteur privé**. De son côté, un **secteur privé plus concurrentiel et plus diversifié** renforce la capacité des PMA d'**accéder aux marchés régionaux et globaux et d'y pénétrer durablement**, tout en **renforçant la confiance des investisseurs**. Cette interaction dynamique génère **des mécanismes de retour d'information itératifs positifs** qui peuvent accélérer la transformation structurelle, à condition que les interventions soient **sensibles au contexte, coordonnées et réactives** à l'évolution des contraintes et des opportunités.

2.2.3. Domaines fonctionnels clés de la troisième phase du CIR

Cette logique repose sur des fonctions clés de la troisième phase du CIR:

- **Mobiliser des financements supplémentaires, y compris des instruments financiers innovants et des financements privés** – Attirer des financements concessionnels

supplémentaires et concevoir et développer des instruments financiers mixtes innovants qui réduisent les risques liés aux capitaux privés, renforcent les capacités de financement locales et permettent la reproduction de modèles d'affaires réussis – en travaillant en partenariat étroit avec les organisations concernées, en transformant des environnements politiques améliorés en entreprises investissables et évolutives. Il s'agit notamment de soutenir le développement de projets en cours, de définir des critères transparents de préparation à l'investissement, de nouer des partenariats avec des financeurs publics et privés (par exemple, des banques multilatérales de développement, des fonds verticaux pour le climat, des investisseurs philanthropiques et privés et des investisseurs à impact environnemental, social et de gouvernance) et de mettre en place des systèmes de suivi de l'effet de levier, de l'additionnalité et de l'impact évolutif.

- **Engagement du secteur privé et des partenaires** – Le secteur privé est le moteur du commerce et de l'investissement. Faciliter les dialogues et les partenariats public-privé structurés entre les gouvernements des PMA, les entités locales du secteur privé, les entreprises internationales et les organisations de la société civile afin d'identifier les opportunités de commerce et d'investissement et de s'attaquer aux goulets d'étranglement. Promouvoir une politique et une réglementation inclusives, en engageant le secteur privé dans le plaidoyer en faveur de réformes politiques et réglementaires qui améliorent le climat des affaires pour le commerce et l'investissement; la mise en relation des investisseurs et la co-conception de projets catalytiques avec des entreprises d'ancrage et des partenaires financiers pour attirer et retenir les investissements liés au commerce (nationaux et étrangers); et relier les entreprises locales aux chaînes de valeur. Des acteurs du secteur privé possédant une expertise pertinente peuvent également être engagés dans la mise en œuvre de certaines interventions catalytiques.
- **Capacités (humaines) en matière de commerce et d'investissement** – Évaluer et renforcer les capacités institutionnelles et techniques des acteurs publics et privés grâce à une formation ciblée sur la politique commerciale et la facilitation des investissements, en tirant parti des accords commerciaux existants et de la compétitivité des exportations, en favorisant la collaboration intersectorielle et l'appropriation des réformes.
- **Production et diffusion de produits de connaissance** – Produire et partager des analyses de la chaîne de valeur spécifiques au contexte, des cartes des opportunités de commerce et d'investissement et des notes d'orientation concrètes pour éclairer les priorités de réforme, stimuler l'engagement du secteur privé et soutenir la prise de décisions fondées sur des données probantes dans les PMA.
- **SEA pertinents et efficaces** – Intégrer des systèmes SEA adaptatifs qui suivent les résultats au niveau du système, génèrent des informations en temps réel et soutiennent l'apprentissage continu et la mise à l'échelle grâce à des approches participatives telles que la collecte des résultats et les échanges d'apprentissage de politiques.

2.2.4. Hypothèses de la troisième phase du CIR

Au niveau des objectifs, les hypothèses sous-tendent une vision d'un développement inclusif et durable fondé sur le commerce et l'investissement. On suppose que l'élargissement de l'accès aux marchés se traduira par **une croissance généralisée et équitable pour les populations vulnérables et marginalisées**, plutôt que par une exacerbation des inégalités. Pour ce faire, les gouvernements des PMA doivent non seulement s'engager dans des réformes, mais aussi avoir la capacité administrative et budgétaire de les mettre en œuvre et de les faire respecter de manière cohérente. Dans le même temps, les entreprises nationales, en particulier les entreprises informelles et les petites entreprises, doivent être soutenues pour développer les **capacités nécessaires pour accéder à de nouveaux marchés et y être compétitives**. Cette transformation dépend également de l'existence **d'infrastructures** de base et résilientes, de la logistique et de l'énergie aux systèmes numériques et aux **services publics**, y compris l'éducation inclusive, la formation professionnelle et les services de vulgarisation.

Les hypothèses au niveau de l'impact sont axées sur la réforme en tant que catalyseur: l'amélioration de l'environnement du commerce et de l'investissement devrait attirer des **investissements étrangers et nationaux durables, de meilleure qualité et axés sur le développement**, à condition que les réformes soient adaptées au contexte, alignées sur les stratégies de développement des PMA et mises en œuvre de manière coordonnée et intersectorielle. Un mécanisme de retour d'information itératif fonctionnel – où les interventions sont suivies à l'aide d'indicateurs pertinents au niveau local, où les leçons sont générées par des processus

d'apprentissage participatifs et où des adaptations sont apportées – est essentiel pour maintenir l'élan et garantir que les réformes restent efficaces dans des contextes dynamiques et aux ressources limitées.

Au niveau des résultats stratégiques, le succès dépend d'**une forte appropriation et d'une coordination nationales**. Les gouvernements doivent mener des programmes de réformes alignés sur les priorités de développement définies localement, approuver des projets d'investissement catalytiques, inclusifs et favorables aux pauvres, et veiller à ce que les efforts de développement soient coordonnés avec les initiatives des partenaires financiers, des régions et du secteur privé afin d'éviter la fragmentation. La collaboration interministérielle, des UNMO efficaces et un engagement significatif du secteur privé, en particulier de la part des acteurs locaux et régionaux, sont considérés comme des catalyseurs clés, ainsi que l'accès à des financements mixtes et concessionnels capables de développer des entreprises à fort impact alignées sur les objectifs nationaux.

Les hypothèses au niveau opérationnel reposent sur l'**état de préparation à la mise en œuvre dans les PMA**, ainsi que sur la capacité du CIR à mobiliser 200 millions d'USD au cours de la Phase Trois du CIR. Il s'agit notamment d'investissements qui **s'alignent sur les stratégies nationales** et qui sont adaptés aux **conditions du marché local**, d'**une sélection transparente des projets** fondée sur une additionnalité claire en matière de développement et d'instruments de réduction des risques financiers (par exemple, garanties, financements concessionnels, assistance technique) qui sont **accessibles et appropriés pour les investisseurs et les institutions** des PMA. La capacité institutionnelle, la coordination des parties prenantes et le soutien ciblé aux ministères prioritaires, aux autorités locales et aux associations d'entreprises sont essentiels. L'utilisation d'analyses politiques et de systèmes d'apprentissage adaptatif fondés localement, soutenus par un écosystème de recherche et de données collaboratif, devrait renforcer l'efficacité des politiques. Enfin, des systèmes d'innovation inclusifs, un accès numérique et un développement ciblé des compétences sont essentiels pour permettre la transformation à long terme des systèmes de commerce et d'investissement des PMA.

2.3. Questions intersectorielles

Afin de maximiser l'impact et d'assurer la résilience dans divers contextes des PMA, la troisième phase du CIR intègre un ensemble de priorités transversales interdépendantes – **résilience climatique, égalité des sexes, emploi des jeunes et transformation numérique** – dans sa stratégie, ses programmes et ses cadres de résultats. Ces priorités ne sont pas des thèmes isolés, mais font partie d'un système qui se renforce mutuellement et qui influence la façon dont le commerce et l'investissement contribuent au développement inclusif et durable. Par exemple, les interventions commerciales intelligentes face au climat peuvent ouvrir de nouvelles opportunités de marchés verts, en particulier pour les entreprises dirigées par des jeunes ou appartenant à des femmes; la transformation numérique peut élargir l'accès aux chaînes de valeur globales tout en amplifiant la voix du secteur privé; et la participation significative des groupes sous-représentés améliore la capacité d'adaptation de l'ensemble du système. Reconnaisant les limites de chaque acteur, le cadre du partenariat du CIR garantit que ces priorités sont mises en œuvre grâce à une collaboration stratégique avec les organisations les mieux placées pour jouer un rôle de chef de file. Ce faisant, la troisième phase du CIR favorise un écosystème dynamique et sensible au contexte, où la cohérence des politiques, l'apprentissage institutionnel et le changement systémique peuvent être intégrés.

Résilience climatique

Tirant les enseignements de la deuxième phase du CIR et reconnaissant la vulnérabilité des PMA aux changements climatiques et l'importance croissante de la durabilité environnementale dans le paysage global du commerce et de l'investissement, la troisième phase du CIR sera axée sur la prise en compte des risques et des opportunités climatiques pour les PMA, dans le but de promouvoir des pratiques de commerce et d'investissement plus résilientes au changement climatique et plus vertes.

- **Analyse climatique:** Il s'agira notamment d'inclure plus systématiquement les évaluations de la vulnérabilité climatique, l'identification des secteurs vulnérables au climat comme l'agriculture et la pêche, et des réformes politiques qui s'alignent sur les contributions déterminées au niveau national, les plans d'action nationaux et d'autres stratégies de développement à faibles émissions. La troisième phase du CIR donnera la priorité au

financement du CIR pour les interventions commerciales qui améliorent la résilience, l'adaptation au et l'atténuation du changement climatique.

- **Chaînes de valeur durables:** Soutenir le développement de chaînes de valeur durables et résilientes au changement climatique et de secteurs d'exportation verts dans les PMA et attirer des investissements dans ces domaines.
- **Normes environnementales:** Renforcer la capacité des PMA à se conformer aux normes internationales en matière d'environnement et de durabilité, en ouvrant de nouveaux débouchés commerciaux.
- **Mobilisation du financement climatique:** Soutenir les PMA dans leurs efforts pour accéder au financement climatique pour les investissements liés au commerce qui contribuent à la réduction des émissions ou à l'adaptation à celle-ci. Plus important encore, le CIR vise à concevoir des accords de programmation ou de cofinancement conjoints avec les fonds verticaux pour le climat (par exemple, le Fonds vert pour le climat, le Fonds pour l'environnement mondial et les fonds d'investissement climatique), ainsi qu'avec les banques multilatérales de développement concernées, en soutenant la capacité des PMA à identifier et à concevoir des réserves de projets pertinentes pour une diversification des exportations intelligente face au climat.
- **Intégration des politiques:** Soutenir l'intégration des considérations climatiques et environnementales dans les politiques et stratégies nationales de commerce et d'investissement des PMA, appuyées par les interventions du CIR.

Égalité des sexes

Reconnaissant le rôle central que jouent tant les hommes que les femmes dans le développement économique, il est stratégique d'accorder une attention particulière aux défis et aux besoins spécifiques des différents sexes dans le commerce et l'investissement. La troisième phase du CIR intensifiera ses efforts pour promouvoir l'égalité des sexes, en créant l'égalité des chances pour les hommes, les femmes et les jeunes. Il s'agit de:

- **Interventions ciblées:** Concevoir et mettre en œuvre des programmes liés au commerce qui répondent spécifiquement aux besoins de genres spécifiques touchés de manière disproportionnée.
- **Analyse sensible au genre:** Intégrer l'analyse de la dimension de genre dans les documents de programmes pays (DPP), les propositions de projet, les EDIC/mises à jour des EDIC, les politiques de commerce et d'investissement soutenues par le CIR et d'autres évaluations afin d'identifier les contraintes et les opportunités spécifiques au genre dans le commerce.
- **Renforcement des capacités:** Renforcement de la capacité des institutions des PMA et des associations d'entreprises féminines à promouvoir et à mettre en œuvre des politiques et des programmes commerciaux soucieux de l'égalité des sexes.

Emploi des jeunes

Les PMA connaissant une démographie croissante, il est essentiel d'engager les jeunes dans des activités économiques productives pour le développement durable et la réduction de la pauvreté. Les interventions catalytiques de la troisième phase du CIR seront axées sur la promotion de l'emploi des jeunes et de leur engagement dans l'entrepreneuriat:

- **Développement des compétences:** Soutenir le développement de compétences et de formations professionnelles liées au commerce axées sur la demande et pertinentes pour les secteurs émergents et les chaînes de valeur globales qui emploient des jeunes.
- **Soutien à l'entrepreneuriat:** Faciliter l'accès au financement, au mentorat, aux services de développement des entreprises et au renforcement des capacités des jeunes entrepreneurs en matière de préparation à l'exportation dans les secteurs liés au commerce.
- **Plaidoyer politique:** Encourager les gouvernements des PMA à intégrer des considérations spécifiques aux jeunes dans leurs stratégies nationales de commerce et d'investissement.

Transformation numérique

Le rythme rapide de la numérisation offre aux PMA d'importantes possibilités de surmonter les obstacles géographiques et d'améliorer la compétitivité commerciale. La troisième phase du CIR favorisera la transformation numérique pour un commerce inclusif en:

- **Politiques et réglementations numériques:** promouvoir l'élaboration et la mise en œuvre de politiques et de cadres réglementaires numériques inclusifs, transparents et cohérents afin de favoriser la confiance, de favoriser l'innovation et d'assurer la protection des données, la cybersécurité et une concurrence loyale dans l'espace numérique.
- **Développement du commerce électronique:** Soutenir l'élaboration de stratégies, de politiques et de réglementations nationales en matière de commerce électronique, ainsi que de plate-formes connexes propices au commerce numérique.
- **Compétences numériques:** Améliorer l'alphabétisation et les compétences numériques des entrepreneurs des PMA, en particulier des femmes et des jeunes, pour qu'ils puissent participer à l'économie numérique.
- **Infrastructure numérique:** Fournir un soutien catalytique aux infrastructures numériques afin d'améliorer l'accessibilité, l'abordabilité et l'application des technologies numériques.

2.4.Principes opérationnels de la troisième phase du CIR

L'efficacité de l'aide du CIR n'est pas uniquement déterminée par ce qu'il fait, mais aussi par son mode de fonctionnement. La troisième phase du CIR adhère à un ensemble de principes opérationnels fondamentaux qui guident son approche en matière de partenariats, d'exécution de programmes et de responsabilisation, garantissant ainsi un impact maximal et une durabilité.

Engagement en faveur du partenariat: en tant que partenariat multipartite, le CIR s'engage à promouvoir et à renforcer la **responsabilité partagée**, la **responsabilité mutuelle**, la **communication transparente** et l'**engagement inclusif** de toutes les parties prenantes et tous les partenaires concernés et impliqués.

Appropriation par les pays: L'appropriation par les PMA reste primordiale pour garantir la pertinence et la durabilité de l'aide du CIR. À cet égard, la troisième phase du CIR soutient **les programmes dirigés par les pays, axés sur la demande et adaptés au contexte**, tout en **renforçant les capacités techniques des PMA** à gérer et à soutenir efficacement leurs efforts de développement du commerce.

Ne laisser personne pour compte: Conformément à l'Agenda 2030, la troisième phase du CIR applique des approches **inclusives, souples, adaptatives et sensibles au genre et aux conflits** pour s'assurer qu'aucun PMA ou groupe vulnérable n'est laissé pour compte. La nouvelle phase continuera d'**apporter un soutien ciblé** aux MPME, en particulier celles dirigées par des femmes, des jeunes et d'autres groupes marginalisés, ainsi qu'aux PMA fragiles et touchés par des conflits.

Obtention de résultats pour l'impact: La troisième phase du CIR vise à démontrer des résultats tangibles et un impact durable de ses interventions. Cela s'appuie sur un suivi et une évaluation rigoureux (S&E) qui permettent de prendre des décisions fondées sur des données probantes, d'appuyer la responsabilisation des programmes et de faciliter l'apprentissage et l'adaptation.

2.5. Optimisation des ressources

Le cadre de l'optimisation des ressources de la troisième phase du CIR répond aux défis actuels du financement du développement en veillant à ce que les fonds investis aient un impact maximal et durable pour les PMA. Fondé sur les meilleures pratiques globales et les enseignements tirés des phases précédentes, le cadre adopte le modèle des "4E": économie, efficacité, efficacité et équité, favorisant une planification plus intelligente, des opérations allégées et des résultats inclusifs et locaux. L'Économie garantit des intrants de haute qualité au coût le plus bas, tandis que l'Efficacité se concentre sur la réduction des frais généraux et l'optimisation de l'utilisation des ressources pour obtenir des résultats avec un niveau optimal d'intrants. L'Efficacité permet de suivre les progrès vers l'atteinte de résultats tels que l'amélioration de la capacité commerciale et l'effet de levier financier. L'Équité garantit un soutien inclusif, en particulier pour les états fragiles, et des stratégies commerciales axées sur le genre.

Les principes de l'optimisation des ressources sont intégrés tout au long du cycle de vie du programme du CIR, de la conception du projet à sa clôture. Les propositions doivent démontrer l'optimisation des ressources dès le départ à l'aide de références de coûts et de mesures d'efficacité. Le cadre global de l'optimisation des ressources comprend une matrice de surveillance dédiée pour l'optimisation des ressources, alignée sur le système SEA et la Théorie du changement. Cela fournit

des indicateurs mesurables pour le suivi continu de la performance, l'examen stratégique et la correction de cap.

Les réformes institutionnelles renforcent la responsabilisation. Le CEO examine chaque année les indicateurs de l'optimisation des ressources et le CCHN veille à l'alignement sur les objectifs de développement globaux. Les UNMO devraient renforcer l'appropriation nationale en s'intégrant dans les structures nationales et en étant le fer de lance des rapports sur l'optimisation des ressources. Les rôles du SE, du GFAS et des UNMO sont clairement définis afin de permettre une planification, une mise en œuvre et une gestion des performances coordonnées.

Les améliorations opérationnelles comprennent des effectifs allégés et modulaires, des regroupements régionaux, le recours à des consultants locaux, des espaces de bureau partagés et des modèles de travail hybrides, qui stimulent l'économie et l'efficacité. Les réformes de l'approvisionnement privilégient les appels d'offres concurrentiels et l'approvisionnement local. Le renforcement ciblé des capacités, l'adaptabilité du personnel et la mobilisation stratégique des ressources pour les projets à fort impact renforcent l'efficacité. L'équité est promue en encourageant l'appropriation nationale et en répondant aux besoins des femmes, des jeunes, des MPME et des groupes vulnérables.

Un système SEA numérique remanié permet un suivi en temps réel, une collecte de données automatisée et des tableaux de bord de performance, facilitant ainsi une gestion réactive et transparente. La mobilisation stratégique des ressources est intégrée dans la conception des projets afin d'encourager le cofinancement et la mobilisation de ressources supplémentaires auprès des IFD, du secteur privé et des investisseurs à impact. Des orientations claires aident les pays à combiner les subventions du CIR avec des financements extérieurs.

Le cadre de l'optimisation des ressources est un état d'esprit stratégique et systématique plutôt qu'un simple outil financier. Un système de classification des coûts à plusieurs niveaux permet de suivre les dépenses par fonction et par catégorie, en reliant les ressources aux résultats. Les améliorations seront guidées par l'apprentissage continu, les examens annuels et une évaluation indépendante en 2028, faisant de la troisième phase du CIR un modèle de développement responsable, efficace et inclusif lié au commerce dans les PMA.

Pour une vue d'ensemble complète de l'optimisation des ressources, voir le Cadre renforcé de l'optimisation des ressources pour la troisième phase du CIR.

3. STRUCTURE DE GOUVERNANCE

Les conclusions de l'évaluation du CIR de 2021 ont mis en évidence certaines limites en ce qui concerne la surveillance stratégique, la réactivité et le leadership directif, et ont constaté la nécessité de renforcer le rôle des PMA dans le partenariat. En réponse, l'une des principales recommandations du Groupe de travail du CIR était de réformer la structure de gouvernance du CIR pour la troisième phase du CIR, tant au niveau global (Section 4.1) qu'au niveau national (Section 4.2). Ces changements visent à renforcer la responsabilisation dans l'ensemble du partenariat (Section 4.3) et à renforcer l'appropriation par les pays et l'approche du partenariat (Section 4.4).

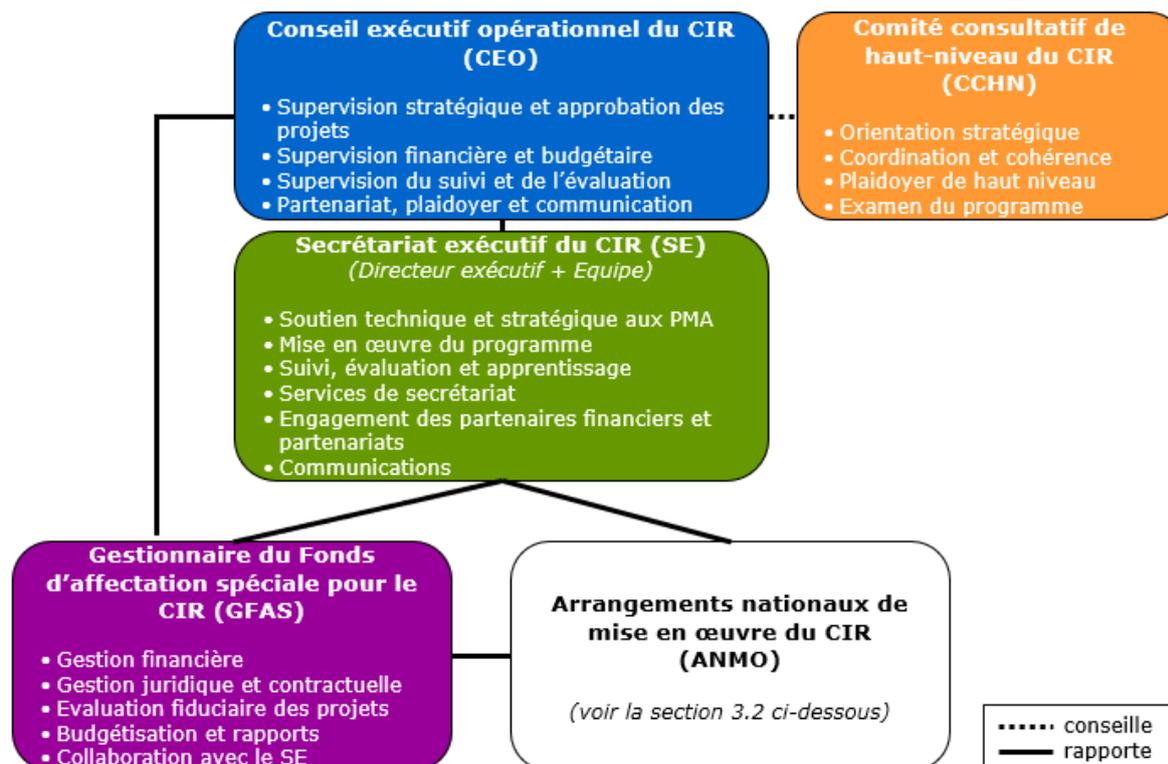
3.1. Gouvernance au niveau global

La gouvernance globale du CIR sera assurée par quatre entités (Figure 1). L'exécution du programme ainsi que les questions financières et juridiques et contractuelles continueront de relever de la responsabilité du SE et du Gestionnaire du Fonds d'affectation spéciale pour le CIR (GFAS), bien que le mandat ait été modifié. Le contrôle stratégique et l'orientation de haut niveau seront assurés par deux nouvelles entités, le CEO, qui remplacera l'ancien Conseil du CIR, et le CCHN. Le Comité directeur du CIR a été retiré des structures de gouvernance du CIR. L'objectif de ces changements est de renforcer le contrôle, de mieux faire connaître les priorités des PMA en matière de commerce et d'investissement, de permettre une mobilisation plus efficace des ressources et de renforcer la responsabilisation dans l'ensemble du partenariat.

D'une manière générale, le CEO définit les politiques, approuve les budgets et évalue les performances du CIR dans l'ensemble des entités. Le CCHN fournit un retour d'information stratégique, aidant à aligner les efforts du CIR sur les objectifs de développement globaux et les réalités politiques. Le SE et le GFAS collaborent étroitement à la mise en œuvre des projets, à la

conformité financière et aux missions conjointes de suivi. Le reste de la présente Section décrit leurs structures, leurs responsabilités et leurs relations de façon un peu plus détaillée. Le mandat complet des quatre organes figure à l'Annexe A.

Figure 1: Organigramme de la troisième phase du CIR



Le **CEO** est l'autorité décisionnelle centrale au sein de la structure du CIR. Il assure la supervision stratégique, fiduciaire, financière et opérationnelle de la troisième phase du CIR et veille à l'alignement sur les ODD et le Programme d'action de Doha. Présidé par un représentant des PMA, il compte six représentants des PMA et quatre représentants des partenaires financiers (basés dans les pays et à Genève), ainsi que le Directeur exécutif du SE (DE) et le Responsable exécutif du GFAS, en tant que membres sans droit de vote. La composition du CEO vise à renforcer le rôle stratégique actif des PMA dans le partenariat.

Les principales responsabilités du CEO sont les suivantes:

- Orientation stratégique et supervision: Le CEO approuve les plans stratégiques du CIR, veille à l'alignement sur le Programme d'action de Doha et les ODD, et supervise la performance des programmes en vue de maximiser l'impact et la durabilité. Il examine et approuve également les propositions de programmes ou de projets de pays, tâche qu'il peut déléguer au DE en dessous d'un seuil défini.
- Surveillance des finances et de la performance: Le CEO approuve les budgets pour le SE, le GFAS et les Activités globales du CIR, examine les rapports d'audit et les problèmes de non-conformité et évalue la performance du SE et du GFAS.
- Partenariat et plaidoyer: Le CEO renforce la collaboration avec toutes les parties prenantes du CIR et oriente la mobilisation des ressources, le plaidoyer et l'engagement avec des partenaires potentiels.
- S&E: Le CEO supervise les résultats et l'impact du CIR par le biais du cadre SEA et fournit un retour d'information et des orientations stratégiques.
- Communication et partage d'informations: le CEO assure une communication interne régulière et transparente et oriente et supervise une communication externe efficace du SE sur les performances et les résultats.

Le CEO se réunit normalement deux fois par an, bien que des réunions extraordinaires et informelles soient également possibles. Les décisions du CEO sont prises par consensus. Toutefois, un vote à la double majorité des PMA et des partenaires financiers est nécessaire pour qu'une décision soit adoptée en l'absence de consensus.

Le **CCHN** est un organe consultatif stratégique composé de représentants de haut niveau de tous les PMA (y compris les pays récemment sortis de la catégorie) et de partenaires financiers contribuant au Fonds d'affectation spéciale pour le CIR (FASCIR), de chefs d'organisations partenaires invités, ainsi que du Président du CEO, du DE et du Responsable exécutif du GFAS. Son objectif est de fournir une plate-forme pour engager les décideurs de haut niveau en vue d'obtenir un engagement commun, de mobiliser un soutien politique et des ressources, et de maintenir la dynamique des objectifs du CIR. Le CCHN sera coprésidé par un représentant des Partenaires financiers du CIR et la Directrice générale (DG) de l'OMC, ce qui constituera également un point d'ancrage solide du CIR au sein de l'OMC. Les réunions auront normalement lieu chaque année, avec une fréquence plus élevée prévue au cours des phases initiale et finale de la troisième phase du CIR.

Les principales responsabilités du CCHN sont les suivantes:

- **Conseils stratégiques:** Le CCHN donne des conseils sur l'orientation générale et les objectifs du CIR, l'intégration des PMA dans le système commercial multilatéral et l'alignement du CIR sur le Programme d'action de Doha et les ODD. Des orientations sont fournies au CEO et au DE.
- **Soutenir la coordination et la cohérence:** Le CCHN promeut l'alignement entre les parties prenantes du CIR et la cohérence à l'échelle du partenariat pour soutenir les priorités des PMA et donne des conseils sur les problèmes potentiels de coordination.
- **Plaidoyer:** Le CCHN plaide en faveur d'un soutien politique et financier de haut niveau.
- **Examen du programme:** Le CCHN évalue les progrès accomplis dans la mise en œuvre du CIR, identifie les défis systémiques et soutient le partage des connaissances entre les pays.

Le **SE** est hébergé à l'OMC et dirigé par le DE. Le SE sert de centre opérationnel et de coordination de la troisième phase du CIR. Il est responsable de la gestion des réalisations techniques et de l'alignement stratégique.

Parmi ses principales responsabilités, on peut citer les suivantes:

- **Soutien technique et stratégique:** Le SE aide les pays à identifier, concevoir et mettre en œuvre des projets, et coordonne l'élaboration de matrices d'actions prioritaires en matière de commerce et d'investissement au niveau national.
- **Mise en œuvre du programme et efficacité opérationnelle:** le SE met en œuvre les réformes convenues pour la troisième phase du CIR et renforce la gestion du portefeuille. Il surveille l'avancement des projets, mène des missions sur le terrain et veille à ce que les réalisations soient efficaces conformément au cadre SEA. Le SE surveille également les performances des contractants, des partenaires de mise en œuvre (PMO) et du GFAS en tant que prestataire de services du CIR.
- **Services de gouvernance et de secrétariat:** Le SE fournit un soutien au CEO et au CCHN, gère la documentation et la logistique des réunions, et veille à ce que les rapports sur les programmes soient établis en temps voulu.
- **Mobilisation des ressources et partenariats:** Le SE plaide en faveur du CIR et son rôle unique dans le paysage de l'Aide pour le commerce, et dirige l'engagement avec les partenaires financiers, les acteurs du secteur privé et les organisations internationales pour maintenir et intensifier le soutien. Il renforce également la collaboration avec les partenaires existants et nouveaux, y compris les organisations du secteur privé, tant au niveau régional, global que dans les PMA.
- **Communications:** le SE promeut les résultats et les réalisations du CIR, facilite l'apprentissage et l'échange entre pairs et assure la transparence entre les PMA et les parties prenantes et partenaires du CIR.

Par l'intermédiaire du DE, le SE rend compte au CEO de toutes les questions relatives aux programmes et aux politiques et à la DG de l'OMC de toutes les questions administratives.

L'UNOPS continue de servir de **GFAS** pour la troisième phase du CIR. Il assume l'entière responsabilité fiduciaire de la gestion du FASCIR.

Parmi les responsabilités du GFAS, on peut citer (pour plus de détails, voir la Section 6.1):

- Gestion financière et surveillance fiduciaire: Le GFAS est chargé de maintenir des normes élevées d'intégrité financière et de reddition de comptes. Il s'agit notamment de recevoir et de gérer les contributions des Partenaires financiers au FASCIR, les décaissements, l'établissement de rapports et de s'assurer que les projets sont audités conformément aux accords, de s'assurer que les fonds sont utilisés comme prévu et de recouvrer tout solde de fonds non dépensé, y compris les fonds éventuellement mal utilisés.
- Gestion juridique et contractuelle: Le GFAS négocie et conclut les Accords de Contribution avec les Partenaires financiers du CIR. Il gère les accords avec les gouvernements, les organisations partenaires et d'autres PMO.
- Évaluation fiduciaire du projet: Le GFAS effectue une vérification préalable et une évaluation des capacités des PMO, des évaluations des risques et approuve les aspects fiduciaires des projets.
- Budgétisation et rapports: Le GFAS prépare ses budgets annuels et ses états financiers (trimestriels et annuels) à l'intention du CEO et des Partenaires financiers du CIR.
- Collaboration avec le SE: Le GFAS participe à des examens conjoints de projets, de missions et d'évaluations de performance afin d'assurer un suivi financier et programmatique cohérent.

Le GFAS rend compte au SE, y compris au niveau des projets et dans le cadre de structures de rapport consolidées, afin d'assurer un suivi efficace des priorités des PMA en matière de commerce et d'investissement ainsi que du soutien et des interventions du CIR. Toutefois, le GFAS rend également compte séparément au CEO, conformément aux exigences fiduciaires des Partenaires financiers du CIR et aux meilleures pratiques fondées sur les recommandations du SE.

3.2. Gouvernance au niveau national

Conformément au principe de l'appropriation par les pays et en s'appuyant sur les ANMO⁵ établis au cours des phases précédentes, le CIR s'appuie sur la participation des structures propres aux pays et sur le soutien des capacités spécialisées pour atteindre les objectifs stratégiques du CIR.

L'objectif de la troisième phase du CIR reste de faire en sorte que les UNMO soient pleinement durables, autonomes et intégrées dans les structures gouvernementales ou liées à celles-ci afin de mieux soutenir l'engagement lié au commerce et les avantages connexes, conformément aux priorités nationales. La nouvelle approche au développement institutionnel vise à renforcer les capacités des ANMO existants afin de mettre l'accent sur la mobilisation de financements. Les ANMO doivent également être fondés sur des engagements de haut niveau et doivent refléter les priorités nationales pour parvenir à une intégration et à une durabilité ultérieures sans heurts.

Dans le cadre de la troisième phase du CIR, les ANMO fonctionneront au moyen d'un ensemble de fonctions clairement définies afin d'assurer la cohérence, la durabilité et l'impact. Ces fonctions comprennent la coordination des priorités liées au commerce et à l'investissement entre les parties prenantes nationales et régionales, la mobilisation des ressources à l'appui des priorités nationales, le suivi des progrès de la mise en œuvre, la fourniture de contributions consultatives aux politiques et à la programmation, et la mise en œuvre des activités appuyées par le CIR conformément aux priorités et aux besoins nationaux en matière de commerce et d'investissement, ainsi qu'aux ODD (Figure 2).

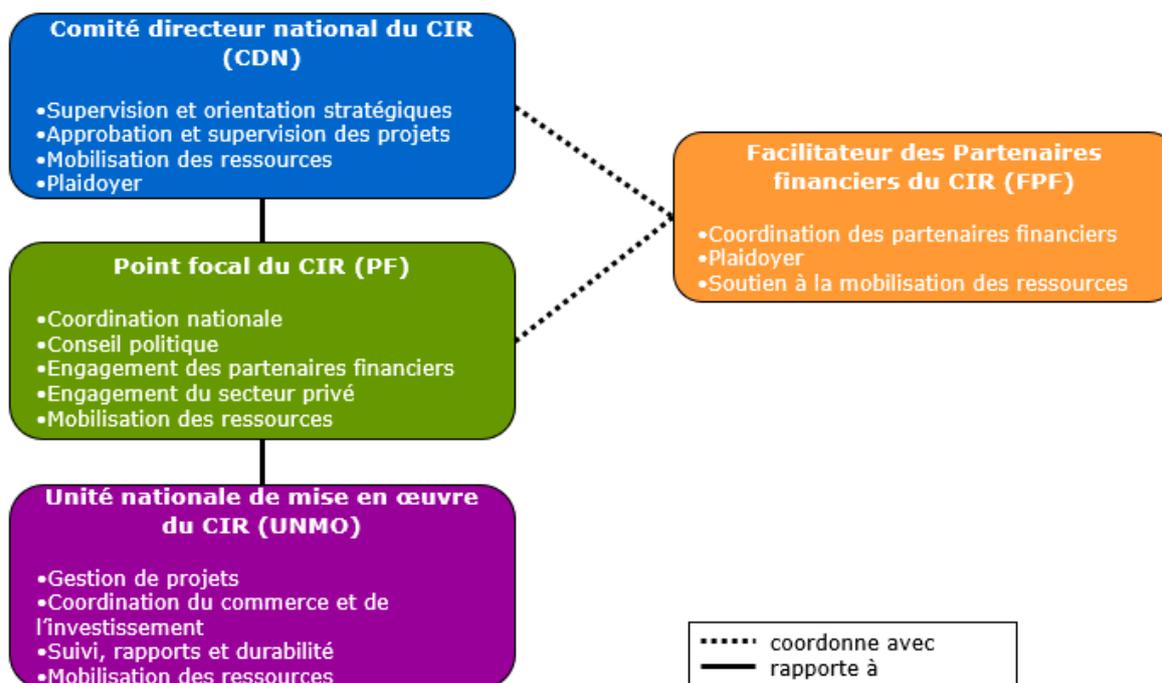
⁵ Pour plus de détails, veuillez consulter les Lignes directrices sur les ANMO.

Figure 2: Fonctions des ANMO de la troisième phase du CIR



Pour s'acquitter efficacement de ces fonctions essentielles, la troisième phase du CIR s'appuie sur une architecture institutionnelle composée d'entités nationales interdépendantes. Il s'agit notamment du Comité directeur national du CIR (CDN), du Point focal du CIR (PF), de l'UNMO et du Facilitateur des Partenaires financiers du CIR (FPF), chacun jouant un rôle distinct mais complémentaire (Figure 3).

Figure 3: Organigramme des ANMO de la Phase Trois du CIR



Les fonctions et les interactions de ces structures nationales peuvent être résumées comme suit:

Le **CDN** supervise et suit l'ensemble du processus et des activités du CIR dans le pays. Il sert d'organe de gouvernance central chargé d'assurer l'orientation stratégique, la responsabilisation et l'alignement sur les priorités nationales de développement. Le NSC a pour mandat d'examiner et d'approuver les propositions de projets du CIR, de suivre les progrès accomplis dans la mise en œuvre par rapport aux étapes convenues, de superviser la gestion des risques et d'évaluer les performances de l'UNMO et des autres acteurs nationaux participant à la mise en œuvre du CIR. Le CDN devrait être composé du PF, du FPF et de représentants du ministère chargé du commerce, des

ministères de tutelle, du secteur privé, du monde universitaire, de la société civile et d'autres parties prenantes concernées du CIR. Au cours de la troisième phase du CIR, le CDN devrait jouer un rôle plus actif dans l'orientation de la mobilisation des ressources, l'approbation des plans de durabilité et de transition, et la pleine intégration des priorités commerciales dans les systèmes nationaux. Le rôle du CDN est également d'échanger des informations et d'examiner les initiatives en cours liées à l'Aide pour le commerce dans leurs domaines respectifs, y compris les projets du CIR, afin d'assurer la transparence et la coordination entre les secteurs et les institutions. En fonction de la situation spécifique de chaque pays, la prise en compte de ces nouveaux éléments fonctionnels peut nécessiter une mise à jour du mandat et, dans certains cas, du texte établissant le CDN, y compris sa composition.

Le **PF** supervise et dirige le processus du CIR dans le pays. Le PF est généralement un haut fonctionnaire du gouvernement et est soutenu par une équipe, souvent appelée UNMO. Le PF travaille en étroite collaboration avec le gouvernement, les ministères de tutelle, le FPF et d'autres partenaires financiers/partenaires de développement pour s'assurer que les priorités commerciales sont intégrées dans le PND et la programmation pays des partenaires financiers.

Le **FPF** travaille avec le PF et l'UNMO pour faciliter la coordination des partenaires financiers et le dialogue entre les partenaires financiers et les gouvernements sur les questions de commerce et d'investissement et d'Aide pour le commerce. Au cours des première et deuxième phases du CIR, le FPF était un représentant d'un partenaire financier actif dans le soutien du programme commercial du pays et a été identifié par le PF en consultation avec le CDN et d'autres partenaires financiers/partenaires. Le rôle clé du FPF était de mobiliser les partenaires financiers à l'échelle nationale, notamment:

- Soutenir les efforts de mobilisation des ressources de l'UNMO pour répondre aux besoins commerciaux prioritaires, en particulier en coordonnant et en reliant la communauté des partenaires financiers et d'autres parties prenantes du CIR dans le pays avec l'UNMO afin d'accroître les synergies et les impacts.
- Représenter les Partenaires financiers du CIR aux réunions du CDN.
- Promouvoir les projets du CIR auprès de la communauté des partenaires financiers dans les pays et auprès de la communauté globale des partenaires financiers.

Si le rôle du FPF reste pertinent, il va, dans la mesure du possible, être intégré dans les mécanismes de coordination des partenaires financiers existants dans les PMA au cours de la troisième phase du CIR, comme l'a recommandé le Groupe de travail du CIR. Par exemple, s'il existe déjà une plateforme de dialogue sectoriel lié au commerce avec les partenaires financiers ou si une table ronde dédiée est en place, celles-ci pourraient assumer les responsabilités du FPF vis-à-vis du CIR. Cela aiderait à combler les lacunes des approches précédentes, où le rôle de FPF s'est avéré moins efficace. Chaque pays devrait adopter l'approche la plus appropriée en fonction de son cadre institutionnel et de sa capacité à relever les défis actuels de la mobilisation des ressources. L'implication active du ministère en charge de la coopération au développement et de la coordination des partenaires financiers tout au long de ce processus est essentielle pour assurer son succès.

L'**UNMO** est l'organe de mise en œuvre du CIR dans le pays. Souvent dirigée par un Coordinateur et composée d'experts en commerce, en gestion de projet, en S&E, en finance et en communication des départements techniques concernés, l'UNMO est intégrée ou liée à la structure gouvernementale. L'UNMO est chargée de:

- Veiller à la réalisation efficiente, efficace et durable des interventions financées par le CIR et, dans la mesure du possible, de celles d'autres partenaires, pour lesquelles il est le PMO ou joue un rôle de coordination et de supervision.
- Coordonner le programme d'Aide pour le commerce et d'assistance technique liée au commerce et l'effet de levier des ressources, y compris la coordination ou la facilitation de la coordination des organismes intersectoriels liés au commerce, et le dialogue entre les gouvernements et les partenaires financiers et les partenaires et entre le gouvernement et le secteur privé afin d'accroître les investissements et les impacts.
- Rendre compte au CND, par l'intermédiaire du PF, des progrès accomplis, des résultats, des risques et des défis des activités soutenues par le CIR. Ces rapports doivent inclure des indicateurs de performance liés aux objectifs commerciaux nationaux et doivent être mis à la disposition des principales parties prenantes, y compris les partenaires financiers, le secteur privé et la société civile, par les canaux appropriés.

Dans le cadre de la troisième phase du CIR, l'objectif reste d'assurer la pleine durabilité des UNMO en tant que biens publics globaux et entités de référence pour les partenaires concernés, le personnel et les coûts récurrents étant gérés par les gouvernements, avec le soutien du CIR dans ses efforts de mobilisation des ressources.

Le SE et le GFAS renforceront l'efficacité des ANMO et promouvoir des structures durables en apportant un soutien adapté au contexte de chaque pays. Les Lignes directrices sur les ANMO serviront de boîte à outils pour aider le CDN, les FPF, les PF et les UNMO à élaborer et à mettre en œuvre des plans de durabilité, en proposant des orientations, des modèles et des points de repère.

En outre, le CIR fournira un appui politique et technique pour améliorer les capacités institutionnelles et de gestion de projet, y compris la planification financière et la gestion des risques. Grâce à des initiatives ciblées de renforcement des capacités, le CIR vise à aligner la gouvernance nationale sur les objectifs de la troisième phase du CIR et à assurer la durabilité à long terme.

3.3. Transparence et responsabilisation

La transparence et la responsabilisation sont au cœur de la troisième phase du CIR et constituent le fondement de partenariats fondés sur la confiance et de résultats percutants. Tirant les leçons des phases précédentes, la troisième phase du CIR introduit un modèle de responsabilisation fondé sur la performance, tenant compte des risques et tenant compte des parties prenantes, qui soutient l'appropriation nationale tout en maintenant une surveillance globale.

Dès la première phase, le CIR a mis l'accent sur la gouvernance inclusive, la discipline fiduciaire et la responsabilité publique. Le Cadre de responsabilisation de 2007 a officialisé le rôle fiduciaire du GFAS et a instauré des mesures de protection contre les risques. La deuxième phase du CIR les a renforcées grâce à des définitions de rôle plus claires et à la mise en œuvre précoce de systèmes de gestion axée sur les résultats, mais a également révélé la nécessité d'apporter des améliorations, en particulier en ce qui concerne le partage des données en temps réel, un accès plus large aux données sur la performance et des mécanismes de retour d'information plus structurés, en particulier au niveau des pays. La troisième phase du CIR se traduit par des améliorations stratégiques en intégrant la responsabilisation dans l'ensemble de la chaîne des résultats, en améliorant la transparence et en renforçant la responsabilité mutuelle. **Ces changements signalent une transformation:**

- Du rapport d'activité à une responsabilisation pour obtenir des résultats.
- De la conformité à une culture de la performance.
- Du contrôle centralisé à une transparence décentralisée.

Cette évolution permet au CIR d'aider les PMA à mener leur transformation économique inclusive et durable.

Suivi axé sur les résultats et un apprentissage adaptatif

Le système SEA est étroitement aligné sur la Théorie du changement, toutes les interventions étant suivies à l'aide d'un ensemble ciblé d'indicateurs communs au niveau des produits et des résultats. Les pays et les projets peuvent ajouter des indicateurs spécifiques au contexte. Les mécanismes de retour d'information itératifs permettent de corriger le cap et de s'assurer que les données éclairent la prise de décision aux niveaux du SE, du GFAS et du CEO, renforçant ainsi la responsabilité et l'alignement stratégique.

Libre accès à l'information via le SIG

Le SIG est une passerelle d'information pour les utilisateurs qui offre un accès en temps réel pour :

- Gouvernance du CIR: soumission et approbation de la proposition, documents relatifs aux réunions du CEO.
- Opérations du CIR: réserve de projets et approbations, état d'avancement de la mise en œuvre, état des risques et exigences en matière de rapports d'avancement.

- Finances du CIR et questions fiduciaires: allocation des ressources au portefeuille de projets et aux opérations du SE et du GFAS, décaissements aux projets et exigences en matière de rapports fiduciaires.
- Résultats du CIR: Suivi des résultats selon le cadre logique du programme du CIR.

Cet outil de transparence permet à toutes les parties prenantes – gouvernements, partenaires financiers, organisations, secteur privé et société civile – de suivre l'utilisation des ressources et les progrès. Cela permet d'améliorer l'accessibilité des données clés pour la troisième phase du CIR et complétera les informations fournies sur le site web du CIR.

Surveillance fiduciaire fondée sur les risques

La responsabilité fiduciaire est maintenue au moyen d'un modèle de surveillance fondé sur les risques dirigé par le GFAS. Cela comprend une vérification préalable sur mesure, une surveillance adaptative et des engagements exécutoires pour garantir une utilisation disciplinée, transparente et efficace des ressources, conformément au Cadre d'optimisation des ressources du CIR.

Responsabilité mutuelle et clarté des rôles

Reflétant l'accent mis par la Théorie du changement sur l'alignement systémique, la troisième phase de l'EIF veille à ce que les rôles et les responsabilités dans l'ensemble du partenariat soient bien définis et mutuellement responsables. Des lignes hiérarchiques définies entre le SE et le GFAS et le CEO garantissent une mise en œuvre en temps opportun d'informations exploitables, permettant une prise de décision fondée sur des données, favorisant la complémentarité et permettant au CEO de fournir une orientation stratégique ou des conseils correctifs si nécessaire.

Au niveau institutionnel, toutes les décisions relatives au personnel, aux achats et à la gestion financière sont conformes aux cadres et aux mécanismes de contrôle de l'OMC et de l'UNOPS, garantissant le respect des normes internationales.

Au niveau national, la mise en œuvre s'aligne sur les systèmes nationaux et est supervisée par le CDN. Les partenaires financiers reçoivent des rapports harmonisés et les partenaires d'exécution sont responsables de l'obtention de résultats mesurables dans le cadre de résultats.

Le SE et le GFAS surveillent conjointement les performances et appliquent une gestion adaptative si nécessaire. L'apprentissage continu est intégré à la programmation, ce qui favorise une culture d'amélioration et garantit l'optimisation des ressources.

Cette approche globale renforce la responsabilisation descendante vis-à-vis des parties prenantes nationales et renforce la transparence, la crédibilité et la confiance dans l'ensemble du partenariat du CIR.

4. PARTENARIATS, MOBILISATION DES RESSOURCES ET SENSIBILISATION

4.1. Nouvelle approche pour l'engagement des partenaires

Depuis sa création, le CIR s'est appuyé sur les principales organisations partenaires, notamment le Fonds monétaire international, le Centre du commerce international, l'ONU commerce et développement, le Programme des Nations unies pour le développement, la Banque mondiale et l'OMC, pour la conception, la mise en œuvre et la coordination des programmes. Leurs rôles ont évolué au fil du temps: dans la première phase du CIR, elles ont été les principaux responsables de la mise en œuvre; au cours de la deuxième phase du CIR, elles se sont orientées vers un appui technique plus ciblé à mesure que les PMA s'approprièrent davantage les projets et renforçaient leurs capacités.

Au cours de la troisième phase du CIR, l'engagement en matière de partenariat évoluera à nouveau, reflétant les capacités croissantes des PMA et l'évolution des défis globaux tels que le changement climatique, le commerce numérique et l'intégration régionale. Cela répond également aux recommandations de l'évaluation du CIR de 2021 et du Groupe de travail du CIR, qui ont appelé à des partenariats élargis et plus stratégiques. Les principaux éléments du nouveau cadre de partenariat sont les suivants:

- **Engagement axé sur la demande:** les organisations partenaires du CIR soutiendront les priorités identifiées par les PMA grâce à un engagement opérationnel réactif et souple. Il s'agit notamment d'agir en tant que PMO ou conseillers techniques, en particulier lorsque les capacités nationales sont limitées. Les organisations contribueront également à la conception et à la mise en œuvre d'initiatives régionales et thématiques dans des domaines tels que la facilitation des échanges, le commerce numérique, l'adaptation au changement climatique et l'intégration régionale. Le SE peut collaborer avec elles pour renforcer les capacités, générer des produits de connaissance et fournir des conseils stratégiques alignés sur les objectifs du CIR.
- **Cofinancement et mobilisation de ressources:** Les organisations partenaires du CIR sont encouragées à cofinancer des interventions, en particulier des projets pilotes innovants à potentiel d'expansion, et à utiliser leur influence pour attirer des financements supplémentaires. Les activités soutenues par le CIR serviront de plate-formes pour présenter l'innovation, produire des données factuelles et éclairer le dialogue sur les politiques aux niveaux national et régional.
- **Dialogue stratégique et gouvernance:** Les organisations partenaires du CIR continueront de contribuer à l'orientation stratégique par le biais du CCHN, en aidant à aligner les programmes du CIR sur le Programme d'action de Doha et les ODD. Ils peuvent également apporter leur soutien aux processus de gouvernance à la demande du CEO, en s'appuyant sur leur expertise institutionnelle et leurs perspectives globales.
- **Expansion thématique et contributions aux connaissances:** La troisième phase du CIR élargira l'orientation thématique du CIR, notamment sur le commerce vert, la préparation au numérique, la facilitation du commerce et la facilitation des investissements. Les organisations partenaires du CIR collaboreront avec de nouvelles institutions spécialisées afin d'apporter une expertise complémentaire. Elles fourniront des ressources de connaissances – outils, méthodologies, supports de formation – partagées en tant que biens publics du CIR par le biais d'événements d'apprentissage, de dialogues sur les politiques et de plate-formes numériques, renforçant ainsi les capacités et l'apprentissage des politiques dans les PMA.
- **Engagement transparent et structuré:** Le SE veillera à ce que la sélection des PMO, y compris les partenaires non traditionnels, soit claire et plus transparente, et prévienne le chevauchement des mandats en définissant les rôles et les avantages comparatifs institutionnels. Des orientations claires sur l'éligibilité au financement, l'accès aux fonds du FASCIR et les dispositions juridiques seront présentées dans le Recueil du CIR afin de garantir un engagement et une exécution efficaces.
- **Coordination et synergie des connaissances:** Le CIR renforcera sa fonction de centre de connaissances, en utilisant les UNMO et les réseaux régionaux pour coordonner l'information, suivre les résultats des projets et identifier les synergies. Un référentiel centralisé donnera une visibilité en temps réel sur les initiatives et soutiendra l'apprentissage par les pairs, les évaluations conjointes et les échanges thématiques. Cela favorise l'amélioration continue et une meilleure coordination dans l'ensemble du partenariat du CIR.

Ce cadre d'engagement renouvelé renforce l'appropriation par les PMA tout en tirant parti de l'expertise et des réseaux des organisations partenaires du CIR. Fondé sur la collaboration mutuelle, il garantit que le partenariat du CIR reste transparent, stratégique et adapté aux besoins dynamiques des PMA.

Pour un aperçu complet de l'engagement de nouveaux partenariats, voir le Cadre pour l'engagement des partenariats dans la Phase Trois du CIR.

4.2. Vue d'ensemble de la mobilisation des ressources

La Stratégie de mobilisation des ressources du CIR pour la troisième phase du CIR vise à lever un minimum de 200 millions d'USD grâce à une approche progressive et diversifiée. Cet objectif, plus ambitieux que les 143 millions d'USD obtenus lors de la deuxième phase, reflète l'objectif du Programme d'action de Doha d'augmenter considérablement l'Aide pour le commerce en faveur des PMA d'ici à 2031, ainsi que la recommandation du Groupe de travail du CIR d'accroître l'ambition pour répondre aux besoins croissants.

Contrairement aux phases précédentes qui dépendaient fortement des partenaires financiers bilatéraux, la troisième phase du CIR vise à élargir la base des partenaires financiers en faisant participer les économies émergentes, les fondations philanthropiques, le secteur privé et d'autres

acteurs non gouvernementaux. Ce changement répond aux changements dans le paysage global du financement du développement et soutient l'engagement du CIR en faveur de la résilience, de l'inclusion et de la durabilité financière. Si les financements souples et non affectés resteront essentiels, en particulier pour les réformes institutionnelles et la préparation des projets, la Stratégie vise également à mobiliser des investissements supplémentaires, y compris des capitaux privés.

La nouvelle Stratégie introduit un modèle de financement séquentiel, avec des objectifs annuels allant jusqu'en 2031. Une poussée précoce est attendue, avec 30 millions d'USD en 2025 et 80 millions d'USD en 2026, ce qui donnera une première impulsion tout en permettant à de nouveaux partenaires de s'engager progressivement.

Le SE dirigera la mise en œuvre, avec l'appui du GFAS pour la conformité et les questions juridiques. Des représentants des PMA, les Partenaires financiers du CIR et les organisations partenaires du CIR plaideront en faveur du CIR lors d'événements globaux de haut niveau tels que les Conférences ministérielles de l'OMC, les conférences internationales des Nations Unies sur le financement du développement et les réunions de la Banque mondiale et du Fonds monétaire international. Pour soutenir ces efforts, la stratégie de communication comprendra des boîtes à outils pour le plaidoyer, des argumentaires de partenaires financiers sur mesure, des animations et des témoignages vidéo dirigés par des PMA pour mettre en valeur l'impact unique du CIR.

Pour garantir l'efficacité, la Stratégie comprend une gestion adaptative et une surveillance continue, avec un examen à mi-parcours prévu pour 2028.

En substance, cette Stratégie vise non seulement à mobiliser des fonds, mais aussi à positionner le CIR comme un catalyseur d'un développement commercial transformateur, inclusif, résilient et durable dans les PMA.

Pour un aperçu complet de la mobilisation des ressources pour la troisième phase du CIR, voir la Stratégie de mobilisation des ressources pour la troisième phase du CIR 2025-2031.

4.3. Communications et sensibilisation

La communication et la sensibilisation joueront un rôle central dans la promotion de la nouvelle vision audacieuse de la troisième phase du CIR, y compris l'enveloppe de financement de 200 millions d'USD, qui est conçue pour être catalytique, dirigée par les pays et véritablement transformatrice, en fournissant un soutien ciblé et accru aux PMA et aux pays récemment sortis de la catégorie dans un environnement global de plus en plus complexe.

Cette Phase marque un tournant stratégique: le CIR se positionne non seulement comme un mécanisme d'exécution de l'Aide pour le commerce, mais aussi comme un partenariat multilatéral unique favorisant le développement tiré par le commerce, la mobilisation des investissements, la résilience économique et la croissance inclusive dans les économies les plus vulnérables du monde. Les communications doivent donc être à la hauteur de cette ambition, en termes de ton, de portée et d'impact.

Pour tenir compte de l'évolution du cadre stratégique et du contexte global, les communications du CIR dans le cadre de la Phase Trois du CIR deviendront plus **proactives, ciblées** et **collaboratives**. Les efforts de communication permettront d'approfondir l'engagement avec les partenaires existants, d'en attirer de nouveaux, y compris le secteur privé et les acteurs philanthropiques, et d'aider les PMA à raconter leurs propres histoires d'ambition et de progrès.

Objectif et axe principal

Les communications soutiendront un nouveau niveau d'ambition dans la troisième phase du CIR, en positionnant le CIR non seulement comme un partenaire de développement, mais aussi comme une plate-forme pour l'investissement, l'innovation et l'impact dans les PMA. L'objectif est de promouvoir une perception du CIR qui soit **positive, constructive** et **très appréciée** par les partenaires actuels et potentiels.

Les communications au cours de cette Phase permettront de:

- **Mettre en évidence la proposition de valeur renouvelée du CIR** en tant que catalyseur du commerce et de l'investissement durables dans les PMA, un catalyseur qui relie l'aide globale aux priorités nationales et met en œuvre des interventions catalytiques et transformatrices qui transforment le potentiel local en impact durable.
- **Mobiliser des partenaires de longue date et de nouveaux partenaires**, des partenaires financiers et des institutions multilatérales au secteur privé, en passant par les fondations et d'autres champions émergents, au moyen de récits clairs, accessibles et axés sur les résultats.
- **Faire entendre la voix des PMA** en travaillant en étroite collaboration avec les UNMO et les gouvernements des PMA afin qu'ils puissent partager leurs progrès, leurs priorités et leurs perspectives avec un public global à leurs conditions.

Orientation stratégique

La communication dans le cadre de la troisième phase du CIR ne se fera pas "comme d'habitude". À mesure que le CIR s'adapte à un contexte global en évolution rapide, les efforts de sensibilisation se concentreront sur la participation de publics en évolution en temps réel, par le biais de plateformes établies et d'outils émergents.

Les communications de la troisième phase du CIR viseront à :

- **Tirer parti des plate-formes numériques existantes**, principalement le site web du CIR, LinkedIn et YouTube, et dans une certaine mesure aussi Facebook, Instagram et X, avec un contenu sur mesure qui répond à des publics diversifiés là où ils se trouvent.
- **Rester à l'affût de l'évolution des tendances numériques**, en ajustant les plate-formes et les formats pour assurer que la communication reste pertinente, accessible et percutante. Les plate-formes de médias sociaux émergentes, telles que Bluesky, peuvent être considérées comme faisant partie de cet effort.
- **Renforcer la sensibilisation au niveau national** en aidant les PMA à présenter les progrès financés par le CIR par le biais des médias locaux, de campagnes publiques et de contenus de médias sociaux dirigés par les UNMO.
- **Tirer parti des champions du partenariat du CIR**, notamment la DG/le Bureau de la DG de l'OMC, les ministres des PMA, la Coordinatrice du Groupe des PMA à l'OMC, les PF et les Coordinateurs des UNMO, ainsi que les représentants essentiels des Partenaires financiers du CIR, tels que les ambassadeurs, les représentants permanents adjoints, les conseillers et les points focaux basés dans les capitales.
- **Tirer davantage parti des équipes et des outils de communication des partenaires.**
- **Assurer une image de marque et une visibilité claires, cohérentes et importantes** pour le CIR et ses partenaires de financement sur tous les canaux de communication et tous les produits, en renforçant la reconnaissance, la crédibilité et l'appropriation aux niveaux global, régional et national.

Groupes cibles et messages

Les communications s'adresseront tant aux **publics existants** que **nouveaux**, tels que les partenaires financiers traditionnels du CAD de l'OCDE, les partenaires de développement non traditionnels et émergents, le secteur privé, les fondations et les investisseurs d'impact, les institutions multilatérales, ainsi que la société civile, les organisations non gouvernementales, les milieux universitaires, les médias et le public des PMA.

Les messages seront alignés stratégiquement et évolueront en même temps que les priorités et le cadre stratégique de la troisième phase du CIR. Les thèmes clés seront par exemple les suivants :

- Le CIR en tant que **mécanisme catalytique**, mobilisant des financements pour un impact plus important.
- Le CIR est **un facteur de transformation**, permettant un changement durable en renforçant les institutions, en améliorant l'environnement politique et en jetant les bases d'une croissance durable et inclusive.
- Le CIR est **adapté au présent et à l'avenir**, aligné sur les programmes de développement globaux - tels que les ODD et le Programme d'action de Doha - et agile face aux perturbations climatiques, numériques et économiques.

- Le CIR est **dirigé par les PMA et inclusif**, où les pays et les communautés façonnent des solutions qui fonctionnent.
- Le CIR est **un partenariat fondé sur l'apprentissage et les données factuelles**, qui génère en permanence des informations, partage des expériences et adapte des approches pour améliorer la qualité et l'impact du soutien au commerce et à l'investissement dans les PMA.

Coordination et mise en œuvre

Cette approche de communication sera ancrée dans la collaboration dans l'ensemble du partenariat du CIR, y compris le SE, les UNMO et les représentants des PMA, les partenaires financiers, les organisations partenaires et d'autres partenaires, dans la mesure du possible.

Il s'appuiera sur **une stratégie de communication globale** qui sera élaborée au début de la troisième phase du CIR, qui guidera la mise en œuvre au moyen d'outils pratiques, d'indicateurs de performance et de rôles clairs dans l'ensemble du partenariat, l'objectif général étant d'assurer une identité de marque claire et cohérente pour la troisième phase du CIR, qui renforce le rôle du CIR en tant que principal mécanisme d'Aide pour le commerce pour les PMA. Dans le cadre de cette évolution, une identité visuelle actualisée peut également être envisagée pour mieux refléter la vision, l'ambition et le caractère prospectif renouvelés de la troisième phase du CIR, offrant un aspect plus frais et plus contemporain par rapport aux phases précédentes.

Dans l'ensemble, tout au long de la troisième phase du CIR, le CIR vise non seulement à être mieux connu, mais aussi mieux compris, reconnu comme un partenariat global pertinent, réactif et axé sur les résultats qui transforme le commerce en développement inclusif pour les économies les plus vulnérables du monde.

5. GESTION PROGRAMMATIQUE

5.1. Modalités de programmation

L'évaluation du CIR de 2021 a mis en évidence une tension critique dans les phases précédentes du programme: la tension entre l'inclusivité et la réactivité. Alors que le CIR a été largement salué pour avoir encouragé l'appropriation par les pays et s'être aligné sur les stratégies nationales de développement, de nombreux pays, en particulier ceux qui se trouvent dans des contextes fragiles ou en transition, ont trouvé les offres du programme trop rigides ou inadaptées à leurs capacités. Pour y remédier, la troisième phase du CIR adoptera une **architecture de conception modulaire** qui permettra à la fois aux PMA de concevoir des programmes spécifiques à chaque pays reflétant leurs besoins et priorités individuels et de relever les défis communs et d'adopter des approches conjointes des PMA sur les questions régionales et thématiques.

5.1.1. Programmation par pays

Au lieu d'une programmation uniforme entre les pays, chaque gouvernement participant sera invité à concevoir un **DPC**, permettant aux pays de:

- Prioriser les interventions adaptées à leur contexte de développement spécifique.
- Séquence de la réforme et du renforcement des capacités en fonction de l'état de préparation et de la force institutionnelle.
- Maximiser les synergies avec d'autres initiatives soutenues par des partenaires financiers.

Tous les PMA devront élaborer un DPC d'une durée pouvant aller jusqu'à six ans, aligné sur les objectifs de la troisième phase du CIR. Ce document servira de base pour l'accès au soutien du CIR et fera l'objet d'un examen par les pairs et d'un examen technique (voir la Section 5.4 ci-dessous).

Chaque DPC sera fondé sur des diagnostics à jour (par exemple, EDIC/Mise à jour de l'EDIC et études et analyses sectorielles); les cadres nationaux de développement (par exemple, les stratégies Vision 2030, les politiques/stratégies d'investissement et de commerce); les enseignements tirés de l'appui antérieur du CIR, l'identification des lacunes institutionnelles, politiques et de mise en œuvre; et la capacité d'absorption, la préparation institutionnelle et le potentiel de mobilisation des ressources du pays. Ce socle stratégique permet aux pays de développer une approche programmatique qui reflète à la fois l'ambition et le réalisme.

Le CPD doit comprendre:

- **Contexte et justification:** Aperçu diagnostique s'appuyant sur les résultats des analyses sectorielles de l'EDIC/la mise à jour de l'EDIC, les résultats et les tendances du commerce et les priorités politiques, aperçu des capacités institutionnelles, et référence aux interventions antérieures du CIR et des partenaires financiers.
- **Stratégie modulaire:** Sélection de mécanismes pertinents, séquençage et échelonnement des activités clairement liées aux objectifs nationaux, et prise en compte d'initiatives régionales ou multinationales. L'agilité et la flexibilité intégrées seront la pierre angulaire qui permettra d'apporter les changements nécessaires en cours de route.
- **Cadre de résultats et de suivi:** Théorie du changement et cadre logique; produits, résultats et indicateurs d'impact en tenant compte du genre, de la résilience climatique et des résultats du secteur privé; système SEA, et plan de gestion des risques.
- **Arrangements institutionnels:** Description des mécanismes de coordination, de l'intégration de l'UNMO, des processus d'engagement des parties prenantes et de la responsabilisation, et intégration dans les systèmes nationaux de planification et de budgétisation.
- **Dotation en personnel proposée:** Description comment le personnel du projet ou le personnel du gouvernement partagé assurera la mise en œuvre du projet et la production de rapports dans le contexte de PMO.
- **Plan de mobilisation:** Aperçu du cofinancement, du soutien en nature, de la stratégie de mobilisation des ressources nationales et des partenariats et synergies externes avec d'autres initiatives de l'Aide pour le commerce et les interventions des partenaires financiers.
- **Partenariats, communication et mobilisation des ressources:** Stratégie d'engagement des principales parties prenantes pour la promotion de la visibilité et le partage des résultats et des connaissances, et pour la mobilisation et la coordination de ressources supplémentaires.
- **Stratégie de durabilité et de sortie:** Approche visant à assurer la durabilité institutionnelle, des ressources humaines et financières des résultats au-delà du cycle de vie du DCP, et mécanismes de transfert d'appropriation, de conservation des capacités et d'intégration des activités dans les cadres nationaux.

Un cycle continu de soumission et d'approbation permettra une certaine souplesse dans la préparation et la planification des pays. En outre, les pays sont encouragés à adopter une approche consultative, associant les organisations gouvernementales, le secteur privé, la société civile, les organisations non gouvernementales et les partenaires au développement à l'élaboration de leurs DCP.

5.1.2. Appui régional et thématique

Pour compléter la programmation au niveau national et favoriser les économies d'échelle, l'apprentissage par les pairs et les solutions partagées, la troisième phase du CIR introduira une **modalité de soutien régional et thématique dédiée**. Cette modalité est conçue pour soutenir les initiatives multinationales et les projets thématiques qui s'attaquent aux défis du commerce et de l'investissement transfrontaliers et à l'échelle du système auxquels sont confrontés les PMA.

Les principales caractéristiques sont les suivantes:

- **Projets collaboratifs et transnationaux:** Les projets doivent impliquer au moins trois pays (pour les initiatives régionales) ou cinq pays (pour les initiatives thématiques) et s'aligner sur les priorités communes telles qu'énoncées dans les DCP nationaux, les stratégies régionales ou les plans sectoriels.
- **Programmation pluriannuelle:** Toutes les initiatives soutenues dans le cadre de cette modalité se dérouleront sur une période minimale de trois ans, ce qui permettra une collaboration approfondie, un apprentissage et une intégration institutionnelle.
- **Financement stratégique:** L'enveloppe de chaque projet dépend de la disponibilité des ressources et de la qualité des programmes. Les fonds seront alloués sur la base d'une évaluation rigoureuse en fonction de critères tels que la pertinence stratégique, le niveau d'appropriation par le pays, le potentiel de mobilisation de ressources, l'état de préparation à la mise en œuvre et l'impact attendu. Les projets doivent être cofinancés à au moins 50 % par les pays participants, des partenaires au développement ou des tiers financeurs. Cette exigence renforce l'appropriation, garantit l'additionnalité et favorise la durabilité.

- **Leadership et modalités de mise en œuvre:** Ces projets seront menés par des organisations régionales ou multilatérales spécialisées, des communautés économiques régionales ou des partenaires techniques ayant une solide expérience dans le domaine thématique. Les UNMO et les parties prenantes nationales seront impliquées dans la conception, la validation et la supervision de la mise en œuvre des projets afin d'assurer l'alignement sur les priorités nationales et l'intégration institutionnelle.

Les domaines d'intervention prioritaires sont les suivants:

- **L'aide à la sortie de la catégorie des PMA**, y compris le renforcement de la résilience, la diversification des exportations et la transition institutionnelle.
- **Une programmation du commerce inclusif**, axée par exemple sur l'autonomisation économique des femmes, l'entrepreneuriat des jeunes, les minorités et les personnes en situation de handicap, les chaînes de valeur inclusives et les cadres politiques intelligents en matière de genre.
- **Préparation au commerce numérique et au commerce électronique**, y compris les cadres réglementaires, l'habilitation des PME, le développement des compétences, l'infrastructure numérique et le commerce sans papier
- **l'intégration régionale**, en soutenant la mise en œuvre de la ZLECAf et d'autres protocoles commerciaux régionaux.
- **La facilitation des échanges** et la gestion des frontières, y compris la mise en œuvre de l'Accord de l'OMC sur la facilitation des échanges, la rationalisation des procédures douanières, l'amélioration de la logistique et le renforcement de la coordination inter-institutions.
- **Promotion du commerce et des investissements verts**, couvrant les chaînes de valeur durables, l'étiquetage carbone et la facilitation des investissements alignés sur le climat.

En s'attaquant aux contraintes partagées et en favorisant l'innovation collective, la modalité d'appui régional et thématique cherche à multiplier les impacts, à renforcer les coopérations et à accélérer la transformation systémique.

5.2. Architecture de financement pour les PMA

L'architecture de la troisième phase du CIR repose sur deux **mécanismes de financement** interdépendants et complémentaires, conçus **pour aider les PMA** à parvenir à un développement inclusif et tiré par le commerce et l'investissement. Ensemble, ces installations répondent à la fois au renforcement institutionnel et à la transformation économique face au marché.

5.2.1. Facilité de financement 1: Appui au développement institutionnel

Cette facilité de financement tire parti de l'avantage comparatif établi du CIR en matière de renforcement institutionnel et d'intégration du commerce et de l'investissement. Il vise à mettre en place des systèmes nationaux robustes capables de concevoir, de gérer et de mettre à l'échelle des stratégies de développement ancrées dans le commerce. Il soutient:

- **Élaboration et mise en œuvre de politiques et de cadres réglementaires nationaux en matière de commerce et d'investissement**, en veillant à l'alignement sur les normes globales et les priorités nationales de développement.
- **Renforcement des ANMO**, y compris un appui soutenu aux UNMO pour coordonner les initiatives liées au commerce.
- **Formation et renforcement des capacités** des fonctionnaires, des agences de promotion de l'investissement et des acteurs du secteur privé, en particulier des MPME.
- **Intégration des objectifs en matière de commerce et d'investissement** dans les PND et les stratégies sectorielles, afin d'assurer la cohérence des politiques dans l'ensemble du gouvernement.
- **Renforcement des mécanismes nationaux de coordination**, en favorisant une plus grande collaboration interministérielle et entre les parties prenantes sur les questions de commerce et d'investissement.
- **Des possibilités d'apprentissage et d'échange entre pairs**, permettant aux pays de partager leurs expériences en matière de politique commerciale, de facilitation de l'investissement et d'approches de financement innovantes.

5.2.2. Facilité de financement 2: Soutien catalytique à la compétitivité commerciale et à l'expansion des débouchés commerciaux

Cette facilité de financement transforme les capacités institutionnelles en résultats économiques concrets en stimulant l'investissement, en renforçant la compétitivité des entreprises, en renforçant les capacités productives et en améliorant l'accès et l'entrée sur les marchés. Il soutient des interventions stratégiques à fort impact qui aident les PMA à débloquer les chaînes de valeur, à attirer les investissements et à bâtir un secteur privé plus compétitif et inclusif.

En regroupant des initiatives de développement catalytiques et des activités favorisant l'investissement, cette facilité sert de mécanisme unique et souple pour favoriser la transformation économique et la résilience du secteur privé.

Les principaux domaines de soutien sont les suivants:

- **Des projets pilotes de développement de la chaîne de valeur et de diversification des exportations** pour identifier et développer des produits et services à fort potentiel.
- **Amélioration de la productivité dans des secteurs clés** tels que l'agriculture, les services et le commerce numérique, ce qui permet aux entreprises d'être plus concurrentielles sur les marchés régionaux et globaux.
- **Le développement des MPME**, y compris la formalisation, l'amélioration de la productivité et la préparation à l'exportation, en veillant à ce que les petites entreprises soient intégrées aux marchés nationaux et globaux.
- **Améliorer la logistique commerciale, les normes de qualité et les systèmes de certification**, réduire les obstacles à l'entrée sur le marché et améliorer la conformité aux exigences internationales.
- **Études de faisabilité et préparation de projets**, en particulier pour les partenariats public-privé, permettant aux pays de structurer des projets viables et prêts à l'investissement avec un potentiel de transformation.
- **Réduire les risques liés à la structuration des financements mixtes et verts**, permettant aux PMA de mobiliser des capitaux publics et privés pour des investissements dans le développement durable.
- **Diagnostics spécifiques à chaque pays et plans d'action prioritaires** pour orienter les investissements et les réformes politiques sur la base de données probantes.
- **Initiatives ciblées de promotion et de facilitation de l'investissement**, conçues pour renforcer les capacités nationales d'attirer et de retenir des investissements de haute qualité.

5.3. Budget indicatif et allocation des ressources

Le budget indicatif total minimum pour la troisième phase du CIR a été fixé à 200 millions d'USD. Cette enveloppe s'articule autour de cinq composantes clés pour les PMA: Chacune d'entre elles s'inscrit dans les objectifs stratégiques et les modalités opérationnelles du programme:

- **Facilité d'appui au développement institutionnel:** Cette composante finance les DPP, ainsi que des projets régionaux et thématiques axés sur le renforcement des capacités institutionnelles et le renforcement des cadres de politique commerciale et d'investissement.
- **Facilité d'investissement catalytique pour la compétitivité du secteur privé:** Ce volet de financement soutient les descriptif de programme de pays et les projets régionaux/thématiques visant à renforcer la capacité de production des PMA, l'accès aux marchés et l'intégration de la chaîne de valeur. Les projets doivent démontrer un fort potentiel catalytique et s'aligner sur les priorités nationales et régionales.
- **Activités globales du CIR:** Cette composante couvre les dépenses au niveau global essentielles au fonctionnement et à la cohérence du programme, y compris le renforcement des capacités techniques, l'élaboration et la maintenance du SIG, l'appui à la gouvernance du CIR (par exemple, les réunions du CEO), les conseils en gestion stratégique et les examens et évaluations indépendants.
- **Assistance technique:** Il s'agit de coûts directs et imputables liés aux produits et activités financés par le CIR. Il s'agit notamment d'un soutien d'experts et de services consultatifs qui contribuent concrètement à l'obtention de résultats sur le terrain. L'assistance technique au titre de cette composante est principalement fournie par le personnel compétent du SE et du GFAS, qui travaille en étroite collaboration avec les PMO, y compris les UNMO, pour assurer une mise en œuvre de haute qualité et le respect des normes du programme.

- **Gestion du programme:** Il s'agit des coûts indirects nécessaires pour assurer l'exécution efficace et efficiente de l'ensemble du programme. Bien qu'elles ne soient pas imputables à un seul produit, à un seul projet ou à un seul pays, elles sont essentielles au fonctionnement du CIR. Il s'agit notamment du personnel administratif de base, des systèmes et de l'infrastructure informatiques, des installations à usage de bureaux et des systèmes de S&E à l'échelle du programme.

Cette allocation budgétaire indicative reflète l'engagement du CIR à optimiser les ressources, en veillant à ce que la plupart des ressources soient consacrées à des interventions au niveau des pays et à des interventions catalytiques, tout en préservant les fonctions essentielles de coordination et de contrôle du programme. Les chiffres du budget figurant dans le tableau ci-dessous sont provisoires et fournis à titre d'illustration. Ils peuvent être modifiés en fonction des fluctuations des taux de change, des contributions effectives des partenaires financiers reçues et des révisions éventuelles des dépenses de personnel résultant de l'instabilité des taux de change et de l'inflation. Par conséquent, ils ne constituent pas des engagements budgétaires définitifs. Conformément aux dispositions de gouvernance et au cadre opérationnel de la Phase Trois du CIR, des budgets annuels détaillés pour les activités du SE, du GFAS et des Activités globales du CIR seront préparés et soumis chaque année au CEO pour examen et approbation.

Tableau 2. Estimations budgétaires indicatives pour la troisième phase du CIR sur la base des engagements prévus (en millions d'USD)

Principaux postes budgétaires	2026	2027	2028	2029	2030	2031	Total
Facilité Une	8.00	12.00	16.00	4.00	-	-	40.00
Facilité Deux	24.00	35.00	47.50	12.00	-	-	118.50
Activités globales du CIR	1.10	1.20	1.25	1.10	1.00	0.70	6.35
Assistance technique pour la mise en œuvre du programme (coûts directs)	2.97	3.71	3.71	3.71	2.97	2.60	19.66
Gestion du SE (coûts indirects)	1.39	1.88	1.88	1.88	1.50	1.32	9.85
Gestion du GFAS (coûts indirects)	0.85	1.07	1.07	1.07	0.85	0.75	5.64
Total	38.31	54.85	71.40	23.75	6.32	5.36	200.00

Les allocations de fonds seront guidées par la qualité des programmes, le contexte du pays et le potentiel démontré d'impact catalytique. Bien que les enveloppes de financement moyennes indicatives puissent varier entre 1,5 million d'USD et 3,5 millions d'USD pour les DPP et jusqu'à 1,5 million d'USD pour les projets régionaux et thématiques, les allocations seront déterminées au cas par cas. Les principales considérations comprendront: la portée et l'ambition des propositions proposées en termes d'impact, de capacité institutionnelle et d'antécédents, d'exploitation du potentiel et de fragilité ou de dynamique post-conflit.

Il est important de noter que la totalité du budget de 200 millions d'USD ne devrait pas être disponible au début de la troisième phase du CIR. Au lieu de cela, le CIR poursuivra une stratégie progressive de mobilisation des ressources au cours de la période de six ans (voir la Section 5 ci-dessus et séparément la Stratégie de mobilisation des ressources). Par conséquent, les engagements de financement en faveur des DPP ne seront pas pris en totalité une fois approuvés, mais seront échelonnés en fonction de la situation financière du FASCIR. Par conséquent, l'approbation d'un DPP représente une approbation stratégique de la trajectoire d'engagement d'un pays, mais ne constitue pas un droit à l'intégralité de l'enveloppe de financement nationale. Les décaissements annuels seront basés sur les plans de travail approuvés, les progrès de la mise en œuvre et les prévisions de trésorerie réalistes soumises par les pays, ainsi que sur des rapports financiers conformes et soumis en temps opportun ainsi que des rapports techniques prenant en compte des facteurs spécifiques à chaque pays tels que les notations de risque fiduciaire, la capacité d'absorption et les antécédents de réalisation. Cette stratégie de financement adaptative favorise un meilleur séquençage, réduit le risque fiduciaire et garantit l'alignement sur les capacités et le potentiel de réalisation du pays. Cette approche progressive ne s'appliquera pas aux projets régionaux et thématiques, qui ne seront approuvés que sous réserve de la disponibilité des fonds.

LE SE et le GFAS suivront de près la liquidité des fonds et l'exécution des pays, en s'appuyant sur les indicateurs de l'optimisation des ressources et les systèmes SEA. Des ajustements aux calendriers de décaissement peuvent être apportés au besoin, et une communication transparente

sur la disponibilité des ressources et la planification financière sera maintenue avec le CEO. Ce modèle dynamique vise à maximiser l'impact, à assurer un accès équitable au financement et à préserver l'intégrité du FASCIR.

En intégrant un financement tenant compte de la performance dans l'exécution des programmes, la troisième phase du CIR renforce son engagement en faveur d'un développement axé sur les résultats, d'une plus grande appropriation nationale et d'une durabilité à long terme.

5.4. Cycle de programmation et soutien opérationnel

La troisième phase du CIR adopte un **cycle modulaire, différencié et axé sur les résultats**, garantissant souplesse et une optimisation des ressources dans divers contextes de PMA. Le flux de travail de chaque DPP et de chaque projet régional et thématique est structuré en cinq étapes interdépendantes: **Démarrage → Évaluation et approbation → Mise en œuvre → SEA → Clôture et Planification de la durabilité**, étayée par une gestion adaptative, un engagement continu des parties prenantes et des efforts de communication continus.

L'objectif de la **phase de démarrage** est de permettre l'appropriation par les pays grâce à une programmation adaptée basée sur des diagnostics et des consultations des parties prenantes. Les étapes clés de cette phase sont les suivantes:

- *L'orientation et l'intégration* des partenaires des PMA se font par le biais de sessions d'intégration globales et/ou régionales et de réunions d'information technique organisées par le CIR dans les pays, au cours desquelles des notes d'orientation et des modèles sont fournis et les pays sont initiés à la conception modulaire du programme et aux principes de l'optimisation des ressources.
- *Le diagnostic et le travail analytique de base* sont effectués sous la forme d'un diagnostic du commerce et de l'investissement par pays ou de compilation d'études et d'analyses sectorielles similaires. Ceux-ci cartographieront les priorités nationales, les lacunes institutionnelles et les besoins du secteur privé, encadrés dans une *matrice des actions prioritaires* élaborée sur la base de l'engagement du SE et des ANMO et de l'expertise du partenariat du CIR.
- Le travail d'analyse est complété par la *cartographie et l'engagement des parties prenantes*, y compris l'établissement ou la revalidation des ANMO et des consultations inclusives avec les parties prenantes des secteurs public, privé et de la société civile afin de hiérarchiser les besoins en matière de commerce et d'investissement.
- Sur la base des analyses et des consultations des parties prenantes, le pays conçoit un DPP d'une durée pouvant aller jusqu'à six ans. La portée du DPP est fondée sur la capacité d'absorption, les priorités sectorielles et l'effet de levier potentiel. Le DPP met l'accent sur le séquençage logique tout en conservant une certaine souplesse pour les ajustements à apporter au cours de la mise en œuvre. Il accorde également la priorité au coût-efficacité et à l'alignement sur les autres initiatives d'Aide pour le commerce. Avant d'être soumis, le DPP est examiné et approuvé par le CDN ou tout autre organe de gouvernance pertinent dans le pays.
- Outre les DPP, des *projets régionaux ou thématiques* sont élaborés par les Organisations partenaires du CIR et d'autres partenaires, sur la base des priorités des pays. Pour les projets régionaux, la participation d'un minimum de trois pays est requise, et de cinq pays pour les projets thématiques. Les projets régionaux et thématiques seront examinés et approuvés par les CDN ou tout autre organe de gouvernance pertinent dans les PMA participants, en veillant à ce que les pays s'approprient le projet.

Tout au long de la phase de démarrage, le SE et le GFAS fournissent un soutien technique: le SE fournit des modèles, des conseils techniques et un soutien adapté à chaque pays, tandis que le GFAS donne des conseils sur la structuration des coûts, les normes fiduciaires et le réalisme budgétaire. En outre, des examens conjoints du SE-GFAS assurent la cohérence de la conception technique et financière.

L'objectif de la phase **d'évaluation et d'approbation** est de garantir la solidité technique, l'alignement de l'optimisation des ressources et la conformité fiduciaire des programmes et projets financés par le CIR avant l'approbation du financement. Les étapes clés de cette phase sont les suivantes:

- Le SE et le GFAS procèdent à un *examen technique et fiduciaire pour évaluer la Qualité à l'Entrée des DPP et de projets régionaux/thématiques proposés*. Le SE met l'accent sur la qualité programmatique, le cadre de résultats, et l'alignement sur la stratégie nationale et la Théorie du changement du CIR. Le GFAS prépare une évaluation des capacités, y compris les systèmes financiers et fiduciaires UNMO/PMO (couvrant, entre autres, la gestion financière, les achats et les systèmes de responsabilité), pour les nouveaux PMO et des mises à jour pour les PMO continus, le réalisme budgétaire, les plans d'approvisionnement et la préparation de l'environnement fiduciaire. Ensemble, le SE et le GFAS évaluent les trajectoires de durabilité et les critères de l'optimisation des ressources. Les recommandations relatives au soutien des capacités sont intégrées à la conception du projet.
- *Examen et approbation par le CEO et délégation au DE*: Sur la base de l'évaluation de la Qualité à l'Entrée, le CEO examine et approuve les DPP et les projets régionaux/thématiques et veille à ce qu'ils soient alignés sur les objectifs de la troisième phase du CIR. L'approbation des DPP et des projets régionaux/thématiques dont l'enveloppe est inférieure à 1,5 million d'USD est déléguée au DE. Cela s'applique également aux demandes d'extension des DPP avec un budget supplémentaire pouvant aller jusqu'à 1,5 million d'USD.

Au cours de la phase de **mise en œuvre**, les DPP et les projets régionaux/thématiques se traduisent par une mise en œuvre rapide, axée sur les résultats, dans un esprit de responsabilisation et de souplesse. La mise en œuvre couvre les étapes clés suivantes:

- Accords juridiques et démarrage: Le GFAS signe des accords juridiques de projet (subvention) avec les PMO et initie le déblocage de la première tranche sur la base de l'achèvement des conditions de démarrage et de la validation du plan de travail.
- Les pays soumettent des plans de travail et des budgets annuels avec des résultats, un calendrier et des prévisions de décaissements clairs. Le SE examine leur solidité programmatique, et le GFAS valide le réalisme des coûts et la viabilité des achats. Les décaissements sont conditionnels et liés à des jalons et à des rapports financiers satisfaisants provenant des décaissements antérieurs.
- Le SE et le GFAS travaillent ensemble pour assurer une supervision et un soutien technique conjoints dans le cadre de missions conjointes régulières de suivi des performances, de conseils techniques et d'atténuation des risques (pour plus de détails sur le soutien opérationnel fourni, voir ci-dessous). Des missions consécutives et des engagements à distance sont menés dans la mesure du possible afin de réduire les coûts. Ces activités sont complétées par des tableaux de bord en temps réel qui suivent les réalisations, l'exécution du budget et les risques.
- Tout au long de la mise en œuvre, une programmation adaptative est appliquée. Les pays et les PMO sont autorisés à ajuster leurs activités et leurs budgets en réponse à des chocs externes ou à des défis de mise en œuvre. Le mécanisme de demande de changement établi au CIR garantit la flexibilité sans compromettre l'intégrité.
- Pour soutenir l'apprentissage et l'innovation dans les régions, des experts à court terme peuvent être déployés pour des interventions complexes (p.ex., financement climatique, conception de la chaîne de valeur). De plus, le SE et le GFAS soutiennent les ateliers d'apprentissage par les pairs et favorisent les synergies globales et régionales.

Assurer un apprentissage fondé sur des données probantes, l'amélioration des performances et la responsabilisation des parties prenantes est l'objectif principal du **SEA**. Le SEA s'appliquera tout au long du flux de travail et des processus du CIR pour soutenir la prise de décisions fondées sur des données probantes et les corrections de cap nécessaires.

Enfin, la **phase de planification de la clôture et de la durabilité** permet d'assurer la pérennité des résultats et des capacités institutionnelles après le soutien du CIR. Il comprend les étapes clés suivantes:

- *Mise en œuvre de la stratégie de sortie*: 6 à 12 mois avant la fin du programme ou du projet, un plan de clôture est soumis et les étapes de durabilité sont vérifiées (par exemple, l'intégration de l'UNMO, l'ancrage institutionnel et l'engagement du secteur privé).
- À la fin du projet, un *audit et un rapport d'achèvement de projet* sont préparés. Le GFAS valide le rapport financier final et l'audit, et le SE synthétise les leçons apprises pour une diffusion plus large des connaissances. Les fonds restants sont rapprochés et clôturés par le GFAS.

- Enfin, pour assurer l'*apprentissage post-clôture*, l'évaluation et les résultats de l'évaluation sont intégrés dans les rapports d'apprentissage globaux et présentés lors de forums nationaux et régionaux, y compris des ateliers de capitalisation. Cet apprentissage est utilisé pour peaufiner les futures conceptions de DPP et éclairer la planification de la Phase Quatre du CIR.

Ces cinq étapes seront étayées par une gestion adaptative et un engagement continu des parties prenantes. Elles comprendront également des efforts de communication continus pour partager les mises à jour, les résultats et les réalisations avec les principales parties prenantes et les partenaires financiers.

Orientation opérationnelle et outils d'accompagnement

Afin d'assurer la cohérence, la qualité et l'efficacité de tous les programmes de pays et projets régionaux/thématiques, le SE et le GFAS fournissent un soutien opérationnel complet tout au long du cycle du programme. Ce soutien est à la fois technique et procédural, offrant aux pays une feuille de route claire et un ensemble de normes pour guider la réussite de la conception, de la mise en œuvre, du suivi et de la clôture des projets dans le cadre de la troisième phase du CIR.

Plus précisément, le soutien opérationnel comprend :

- **Modèles standardisés** pour les DPP, les projets régionaux et thématiques, les plans de travail et les budgets annuels, les tableaux de bord de suivi, les rapports d'avancement et d'achèvement et la documentation de clôture pour rationaliser la planification, l'exécution et les rapports.
- **Notes d'orientation étape par étape** pour chaque étape du cycle du programme, de la création et de l'évaluation à la clôture et à la planification de la durabilité. Ces guides permettent d'assurer la cohérence avec la Théorie du changement de la troisième phase du CIR, l'alignement sur les priorités du programme et le respect des normes fiduciaires et de l'optimisation des ressources.
- **Des boîtes à outils techniques complètes et des listes de contrôle** couvrant des domaines tels que la passation des marchés, la gestion des risques fiduciaires, l'intégration du SEA, la planification et la vérification de la durabilité et le renforcement des capacités institutionnelles. Ces outils sont conçus pour aider les UNMO et les PMO à gérer les projets de manière efficace et transparente.
- **Du matériel d'orientation et des programmes de formation modulaires** pour soutenir l'intégration et le développement professionnel continu du personnel de l'UNMO, des PMO et d'autres parties prenantes nationales. Il s'agit notamment de modules d'apprentissage en ligne, de webinaires et d'ateliers en personne adaptés aux besoins et aux contextes spécifiques de chaque pays.
- **Une bibliothèque de ressources numériques centralisée**, qui sert de référentiel de bonnes pratiques, de notes techniques, de documents d'orientation et d'études de cas provenant de l'ensemble du portefeuille du CIR. Le SIG est conçu pour un accès convivial, permettant l'apprentissage par les pairs, l'échange d'informations et la mémoire institutionnelle.
- **Des mécanismes d'assistance en direct**, y compris des services d'assistance et des sessions régulières de questions-réponses, pour répondre aux questions des pays en temps réel et fournir des services de conseil à la demande.
- **Des missions consultatives techniques conjointes SE-GFAS et des cliniques à distance**, qui offrent un soutien stratégique et pratique aux pays, en veillant à ce que les équipes de pays reçoivent une assistance opportune et pertinente tout au long du cycle du programme.

Ces outils et mesures de soutien seront régulièrement révisés et affinés en fonction des leçons apprises, des retours d'expérience sur la mise en œuvre et de l'évolution des contextes de développement. Grâce à ce cadre de soutien proactif et réactif, le SE et le GFAS contribueront à renforcer l'appropriation nationale, à promouvoir l'excellence opérationnelle et à favoriser une mise en œuvre axée sur les résultats dans l'ensemble du portefeuille de la troisième phase du CIR.

6. GESTION FINANCIÈRE, DE LA PERFORMANCE ET DES RISQUES

6.1. Gestion fiduciaire et financière

Au cours de la troisième phase du CIR, la gestion financière sera régie par les principes de transparence, d'intégrité fiduciaire, de responsabilité mutuelle et d'appropriation par les pays. Le GFAS assume l'entière responsabilité fiduciaire des fonds des partenaires financiers, débourse les ressources, négocie les accords financiers et assure un contrôle conforme aux normes internationales du secteur public.

Le GFAS s'appuie sur les systèmes de l'UNOPS (plate-formes de planification des ressources de l'entreprise, contrôle financier, outils juridiques et d'achat, réseaux régionaux) pour garantir l'optimisation des ressources, l'assurance qualité et la conformité. Il est essentiel pour assurer une gestion transparente des fonds et des rapports financiers solides au CEO.

Rôles et responsabilités

Tel que défini dans son mandat, le GFAS dirige la supervision fiduciaire du FASCIR, en interaction avec les gouvernements des PMA, les PMO et le SE. Au cours de la troisième phase du CIR, le GFAS rationalisera les modèles de rapports financiers et organisera une formation pour les PMO afin d'améliorer la compréhension et la conformité. Ces outils simplifiés renforceront les rapports analytiques et amélioreront la prise de décisions du CEO tout en permettant aux PMO d'adopter des pratiques exemplaires.

Conformément aux recommandations du Groupe de travail du CIR, le CIR mettra à niveau ses systèmes de rapports financiers afin d'assurer un accès en temps réel aux données par le biais du SIG. Cela favorisera la transparence financière et programmatique dans l'ensemble du partenariat.

Décaissement des fonds et surveillance financière

Le GFAS établit des accords juridiques avec les PMO, y compris les gouvernements et les organisations, détaillant les conditions de décaissement des fonds liées aux jalons de performance. Il assure un flux de fonds rapide et responsable grâce à une coordination étroite avec le SE et les équipes régionales du GFAS, en s'appuyant sur des modèles rationalisés et des mécanismes de décaissement basés sur les résultats.

Les rapports financiers sont fournis trimestriellement et annuellement, y compris des états financiers certifiés et des mises à jour au niveau des projets. Tous les rapports sont conformes au cadre SEA du CIR et aux exigences des partenaires financiers du CIR.

Supervision, audit et gestion des risques

Le GFAS assure la supervision financière quotidienne, y compris un engagement régulier avec les PMO et des missions de supervision conjointe avec le SE. Les audits sont utilisés pour garantir la conformité, évaluer l'optimisation des ressources et servir d'outils d'apprentissage pour les PMO, les aidant à améliorer les systèmes d'approvisionnement, de ressources humaines, de transactions financières et de rapports. Lorsque les systèmes d'audit nationaux sont faibles, le GFAS commande des audits externes.

Un registre des risques est tenu et les problèmes à risque élevé sont transmis à la CEO. La gestion des risques est intégrée à toutes les étapes du projet, de la conception à la clôture, et coordonnée avec la supervision programmatique. Les PMO sont guidés pour gérer les risques afin d'obtenir des résultats opportuns et de qualité dans les limites du budget.

Optimisation des ressources et renforcement des capacités

Dans le cadre du Cadre d'optimisation des ressources pour la troisième phase du CIR, le GFAS fera la promotion de l'optimisation des ressources en suivant l'utilisation des ressources, en analysant les données de performance, en conseillant sur les risques financiers et en soutenant l'apprentissage. LE SE et le GFAS dirigent conjointement le renforcement des capacités des PMO, en les dotant d'outils, de conseils et de formations tout au long du cycle du projet, de la budgétisation et de la planification à l'établissement des rapports financiers et à la clôture.

Les efforts de renforcement des capacités se concentrent également sur le soutien pratique, comme l'utilisation de logiciels, la résolution des problèmes de mise en œuvre et la facilitation du recouvrement des fonds et de la clôture des projets conformément aux normes fiduciaires.

Alignement avec le modèle de partenariat

Tous les systèmes financiers sont intégrés dans le modèle de partenariat plus large du CIR, conformément à la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide. Le GFAS travaille avec le SE, les Partenaires financiers du CIR et les PMA pour s'assurer que les systèmes soutiennent les priorités nationales tout en maintenant la responsabilité et la transparence. L'objectif est de protéger les fonds des partenaires financiers tout en donnant aux PMA les moyens de diriger la mise en œuvre et d'obtenir des résultats en matière de développement durable.

6.2. Système de suivi, d'évaluation et d'apprentissage

Le système SEA de la Phase Trois du CIR garantit une forte responsabilisation institutionnelle, le suivi des performances et l'apprentissage aux niveaux global et national. Il soutient la prise de décision fondée sur des données probantes, l'apprentissage stratégique et l'amélioration continue dans toutes les interventions du programme.

6.2.1. Dispositions institutionnelles

Le système SEA de la troisième phase du CIR combine **une surveillance centralisée et une mise en œuvre décentralisée**⁶. Au niveau global, le système est ancré dans la Théorie du changement du CIR et le cadre logique du programme global et est géré par le SE. Au niveau des pays/projets, les UNMO gèrent des systèmes SEA spécifiques à chaque pays/projet, alignés sur leurs cadres logiques de DPP/projet, qui font un retour sur le cadre logique du programme global.

La fonction centralisée de SEA est une unité dédiée au sein de l'organigramme ES,⁷ qui fonctionne séparément de l'unité de coordination par pays qui supervise la mise en œuvre des projets du CIR. Cette disposition assure une plus grande objectivité de la fonction, tout en permettant une coordination suffisante avec toutes les unités du SE. Cela facilite l'acceptation et l'utilisation plus larges des constatations du SEA afin d'améliorer les opérations des programmes et des projets, de rendre compte des résultats du CIR aux partenaires et d'éclairer la prise de décisions de la haute direction. **Au niveau des pays**, la fonction SEA est intégrée à l'UNMO en tant que fonction spécifique ou double responsabilité assumée par un responsable de projets chargé de la mise en œuvre de projets. Cette intégration directe facilite l'utilisation des connaissances SEA pour améliorer les opérations quotidiennes et promouvoir l'apprentissage en temps réel.

Alignement institutionnel et technique entre les fonctions du SEA au niveau global et national. Afin d'assurer l'**alignement institutionnel** entre les fonctions de SEA au niveau global et au niveau national, les exigences de SEA sont formalisées par des accords juridiques sous la forme de Protocoles d'accord entre le CIR et les UNMO ou PMO. **L'alignement technique** entre les deux systèmes SEA est assuré par l'évaluation Qualité à l'Entrée des DPP afin de s'assurer que les indicateurs du cadre logique du DPP/du projet contribuent au cadre logique global. Chaque UNMO sera tenue de mettre en place une fonction SEA fonctionnelle, soit sous la forme d'une unité SEA dédiée, soit en désignant un membre du personnel chargé de soutenir le suivi et l'établissement de rapports sur les résultats au niveau national.

⁶ Un système SEA hybride aligné verticalement.

⁷ Une surveillance centralisée est également assurée par le GFAS.

6.2.2. Suivi

Le suivi est structuré de manière à capter les résultats, les processus opérationnels⁸, les risques, l'optimisation des ressources et les priorités transversales. Au niveau global, les éléments suivants seront suivis: le cadre logique du programme global s'appuyant sur la Théorie du changement, les plans de travail annuels du SE, les processus opérationnels du CIR, les registres des risques globaux et de portefeuille et la matrice de l'optimisation des ressources du CIR. Au niveau des pays et des projets, le cadre logique du DPP/du projet, les plans de travail annuels, les actions de l'optimisation des ressources et les registres des risques du DPP et des projets sont suivis. Des domaines transversaux, tels que l'égalité des sexes, l'emploi des jeunes, l'engagement du secteur privé, la résilience climatique et la transformation numérique, font également l'objet d'un suivi aux deux niveaux.

Une combinaison d'outils qualitatifs et quantitatifs soutient la collecte de données à partir d'un éventail de sources, notamment des rapports narratifs semestriels des projets, des rapports financiers trimestriels, des rapports de pays/mission sur le terrain, des suivis de la mise en œuvre des plans de travail au niveau global et au niveau des projets, des documents d'évaluation et des outils au niveau des pays tels que des listes de contrôle, des enquêtes et des témoignages de bénéficiaires.

Des données de référence sont systématiquement établies afin d'assurer des points de repère significatifs pour évaluer les progrès. Pour les indicateurs qui s'inscrivent dans la continuité du cadre logique de la deuxième phase du CIR, les résultats finaux de la deuxième phase du CIR serviront de références. Pour les indicateurs nouvellement introduits, les valeurs seront fixées à zéro ou fondées sur des sources de données secondaires, des études sectorielles ou des bases de données nationales.

Au niveau des projets, chaque cadre logique de projet définit des données de référence pour chaque indicateur. Les données de référence au niveau des projets s'appuient sur les réalisations de l'année précédente ou, le cas échéant, sur la performance moyenne sur plusieurs années pour les indicateurs pertinents. Lorsque les données existantes ne sont pas disponibles, les projets peuvent entreprendre des études pour fixer la base de référence.

6.2.3. Évaluation

Un cadre d'évaluation complet sous-tend l'apprentissage et la responsabilisation fondés sur des données probantes. Guidés par les Lignes directrices d'évaluation du CIR et les critères d'évaluation du CAD de l'OCDE, les évaluations sont menées à la fois au niveau global et au niveau des pays/projets. Les évaluations du CIR au niveau national ou global évaluent systématiquement la contribution des interventions du CIR aux priorités transversales du CIR, y compris l'optimisation des ressources.

Au niveau global, les évaluations prévues comprennent des évaluations de programmes à mi-parcours et en fin de parcours, des examens globaux de l'apprentissage, des évaluations de groupes thématiques et des évaluations d'impact de projets sélectionnés.

Les évaluations au niveau du pays ou des projets, en fonction de la taille des projets et du calendrier de mise en œuvre, comprennent des examens à mi-parcours, des évaluations finales de projets/DPP et des rapports d'achèvement de projet (RAP). Les pays peuvent également commander des évaluations d'impact ou des examens de durabilité.

L'apprentissage est délibérément intégré dans la conception de l'évaluation, tant au niveau global qu'au niveau national. Les enseignements tirés des évaluations sont diffusés dans le cadre d'événements d'apprentissage organisés dans les pays et au niveau global et documentés dans des produits de connaissance. Les résultats du SEA servent à éclairer la conception de nouveaux projets, à améliorer la prestation de services par le SE et le GFAS, et à soutenir les ajustements des stratégies de mise en œuvre au niveau national, garantissant ainsi une pertinence et une réactivité continues.

⁸ Cela inclut des processus tels que délais d'examen et d'approbation des projets, calendriers de décaissement, taux d'exécution du budget, Extensions sans coûts, etc.

6.2.4. Données de S&E et le SIG

Un système de gestion des données numériques amélioré favorise la modernisation du SEA. Une plate-forme en ligne dédiée, hébergée sur le SIG, remplace la base de données du programme de la deuxième phase du CIR et la base de données MS Access du Dispositif intérimaire du CIR. La plate-forme comporte à la fois des composants front-end et back-end. Le tableau de bord numérique frontal permet aux parties prenantes du CIR de suivre l'avancement des résultats du cadre logique global, ainsi que des données opérationnelles et financières clés telles que les réserves de projets, la composition du portefeuille, les statuts d'approbation, les taux de décaissement et les mises à jour de mise en œuvre ou de clôture, favorisant ainsi une plus grande transparence au sein du partenariat. Le back-end facilite la gestion sécurisée des données, la saisie et l'administration du système.

Au niveau des pays, les UNMO sont encouragées à créer des bases de données SEA qui reflètent les cadres logiques de leurs programmes de pays et de leurs projets.

Des normes élevées de qualité des données guident chaque étape de la mise en œuvre du SEA. Des outils uniformes, tels que des questionnaires, des modèles et des formats de rapport normalisés, assurent l'uniformité des données déclarées. Des règles de validation, des vérifications ponctuelles, la triangulation des données et des protocoles de résolution des erreurs sont appliqués pour garantir la validité et la fiabilité des données capturées dans la base de données. Chaque correction de données est documentée pour plus de transparence. Au niveau national, outre ce qui précède, un grand accent est mis sur l'accessibilité aux sources de données, en particulier en ce qui concerne les MPME bénéficiaires directes et les bénéficiaires individuels directs des interventions du CIR.

Analyse et visualisation des données. Le système de gestion des données numériques dispose de capacités d'analyse et de visualisation des données. En outre, les données du CIR provenant du système de gestion des données peuvent être téléchargées à des fins d'analyse et de visualisation par le biais d'autres plate-formes d'analyse de données quantitatives ou qualitatives, notamment Excel, PowerBI, l'IA, etc.

6.2.5. Rapports

Les rapports structurés garantissent la transparence, la responsabilité, l'aide à la décision et l'apprentissage. Le CIR veille à ce que le programme rende compte au partenariat et en particulier au CEO par le biais de diverses obligations en matière de rapports. Le SE produit un rapport annuel documentant les progrès accomplis par rapport au cadre logique du programme global et certains résultats de projets. Ces rapports décriront également comment les priorités intersectorielles sont prises en compte et intégrées dans les opérations. Des rapports trimestriels et semestriels spécifiques au CEO sont également préparés par le SE et le GFAS sur le fonctionnement, les finances et les résultats du programme. Le programme rend également compte directement à certains systèmes de rapports des Partenaires financiers du CIR et à certaines initiatives globales de transparence, par exemple le système de rapports de l'Initiative internationale pour la transparence de l'aide, et à des plate-formes globales telles que le Programme d'action de Séville.

Les pays publient des rapports trimestriels et semestriels conformément aux exigences de déclaration des mémorandums d'entente à l'aide de modèles normalisés. Les PMO fournissent des rapports d'étape narratifs semestriels alignés sur les plans de travail et les cadres logiques de projet approuvés, et soumettent également des rapports financiers trimestriels.

6.2.6. Soutenir les processus

Le renforcement des capacités est essentiel pour renforcer les pratiques de SEA dans les PMO. Le SE et le GFAS dispensent sur demande une formation continue aux UNMO et au PMO sur le SEA et la gestion générale des projets, y compris sur la gestion financière.

La collaboration stratégique entre les fonctions SEA et Communication est amplifiée afin d'assurer une plus grande portée et une plus grande visibilité du programme du CIR. Grâce à cette collaboration, les données du système SEA sont utilisées pour élaborer des documents de communication fondés sur des données probantes et à fort impact, publiés sur différentes plate-formes en ligne du CIR. La formation conjointe des UNMO améliorera leur capacité à utiliser les

données à des fins de narration et de sensibilisation du public, en veillant à ce que les projets soutenus par le CIR aient une voix et un impact.

Au niveau national, les UNMO reçoivent un soutien pour renforcer leur communication sur les résultats, en mettant l'accent sur l'utilisation efficace des données de S&E pour élaborer du matériel de communication convaincant (histoires d'impact, médias sociaux, vidéo/animation, etc.) et des documents sur les résultats qui mettent en évidence les réalisations du programme national. Dans les contextes où les ressources ne permettent pas de recruter des responsables du S&E et de la communication dédiés, le SE encourage l'intégration des deux rôles, en permettant aux responsables du S&E d'assumer également des responsabilités liées à la communication des résultats.

6.3. Gestion du risque

Le CIR opère dans un environnement dynamique et souvent difficile, en particulier dans le cadre de ses opérations multi-pays dans les PMA. Reconnaissant que toutes les activités du programme, des pays et des projets comportent intrinsèquement des éléments de risque, le CIR souligne la nécessité d'un cadre efficace de gestion des risques pour assurer une mise en œuvre réussie, atténuer les menaces et maximiser les opportunités.

Le Cadre de gestion des risques de la troisième phase du CIR fait partie intégrante du système SEA du CIR et s'applique donc à toutes les étapes du cycle opérationnel des projets du CIR, de l'examen et de l'approbation d'une proposition à la mise en œuvre et à la clôture, et au niveau global (à l'échelle du programme et au sous-niveau du portefeuille) et au niveau des pays/projets du partenariat du CIR⁹. Le Cadre de gestion des risques sera complété par le Plan de continuité des activités décrit à la Section 1.3 ci-dessus.

6.3.1. Gouvernance des risques

La gouvernance du Cadre de gestion des risques de la troisième phase du CIR s'applique à la fois au niveau global et au niveau national du partenariat du CIR. Le tableau ci-dessous décrit les différents acteurs impliqués dans la gouvernance des risques.

Tableau 3. Acteurs impliqués dans la gouvernance des risques

Entité	Fonction	Rôle dans le rapportage
Niveaux programmatique et des portefeuilles globaux		
CEO	En tant qu'organe directeur du CIR, le CEO: <ul style="list-style-type: none"> Supervise les politiques et examine les risques et la gestion des problèmes. Surveille les risques et les problèmes au niveau du programme lors de ses réunions semestrielles, en s'appuyant sur les rapports réguliers du SE et du GFAS. 	<ul style="list-style-type: none"> Reçoit les rapports semestriels du SE et du GFAS.
SE et GFAS	Responsable de la gestion des risques au niveau du programme global et du portefeuille global: <ul style="list-style-type: none"> Supervisent le suivi régulier et l'examen des risques programmatiques au sein du Groupe de travail de la gestion des risques et des questions. Co-dirigent les examens réguliers du portefeuille conjoints du SE et du GFAS afin d'évaluer l'avancement des projets et les risques au niveau programmatique et fiduciaire. Ces réunions comprennent 	<ul style="list-style-type: none"> Préparent les mises à jour des risques pour le CEO. Reçoivent des PMO les rapports semestriels sur les risques liés aux pays et/ou aux projets. Reçoivent les RAP et les rapports d'évaluation des PMO.

1. ⁹**Au niveau global**
 - a. **À l'échelle du programme:** La gestion des risques à ce niveau se concentre sur les risques à l'échelle du programme, couvrant les opérations de portefeuille, l'engagement dans les partenariats, la gouvernance, etc. L'évaluation des risques à ce niveau se concentre sur toutes les catégories de risques définies
 - b. **Spécifique au portefeuille global:** Le GR à ce niveau se concentre uniquement sur les risques liés au portefeuille et l'évaluation à ce niveau se concentre principalement sur une catégorie limitée de risques, en particulier le risque opérationnel et fiduciaire.
2. **Au niveau du pays/du projet:** À ce niveau, la gestion des ressources se concentre sur les risques spécifiques au programme-pays et/ou au projet

	<p>également un examen des processus du SE et du GFAS afin d'assurer une amélioration continue et une mise en œuvre efficace.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Préparent un rapport à l'intention du CEO sur la situation des risques programmatiques. • Améliorent en permanence la politique, la stratégie et les cadres d'appui en matière de gestion des risques. • Aident les PMO à se conformer à la politique de gestion des risques et des problèmes. 	
Niveaux des projets et des pays		
UNMO/PMO	<p>Les UNMO et les PMO sont responsables de la gestion des risques au niveau du pays/projet:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Favorisent une culture de la gestion intégrée des risques au niveau des PMO. • Respectent les politiques et procédures de gestion des risques. • Rendent compte régulièrement au SE et au GFAS de l'état des risques. • Font remonter les risques et les problèmes au SE et au GFAS. 	<ul style="list-style-type: none"> • Préparent les mises à jour des risques pour le SE dans le cadre des rapports techniques semestriels. • Préparent les RAP et les rapports d'évaluation à mi-parcours et/ou à la fin du projet.
CDN	<p>Le CDN joue un rôle de gouvernance et de direction:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fournit des orientations et peut servir à traiter les risques élevés remontés par le PF ou l'UNMO. • Peut servir à traiter des risques plus opérationnels à une fréquence plus élevée si nécessaire. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reçoit des mises à jour sur les risques de la part du PF ou de l'UNMO.

6.3.2. Types et catégories de risque

Le Cadre de gestion des risques du CIR distingue deux principaux types de risques, à savoir les risques internes et les risques externes. Les risques internes sont des risques inhérents aux opérations et aux processus du CIR sur lesquels le CIR peut exercer un contrôle direct, tandis que les risques externes sont des facteurs externes potentiels, échappant au contrôle direct du CIR et qui pourraient avoir une incidence sur les opérations du CI.

La troisième phase du CIR s'appuie sur les sept catégories de risques définies dans le cadre de la deuxième phase du CIR, ainsi que sur une catégorie de risque supplémentaire axée sur les risques environnementaux et les risques liés au changement climatique.

- **Risques d'atteinte à la réputation:** Facteurs qui, s'ils se matérialisaient, pourraient avoir une incidence négative sur l'image du CIR et la perception du CIR en tant que partenaire financier, partenaire ou entité fournissant une assistance technique (par exemple, mauvaise mise en œuvre et conséquences négatives pour le projet).
- **Risques politiques et de gouvernance:** Facteurs au sein de l'arène politique qui pourraient avoir un impact négatif sur la mise en œuvre et les résultats du projet au niveau national.
- **Risques de politiques:** Politiques existantes ou émergentes susceptibles d'entraver la réussite des projets financés par le CIR.
- **Risques fiduciaires et financiers:** Facteurs liés à la gestion financière qui pourraient avoir une incidence négative sur la mise en œuvre et les résultats du projet (p.ex., détournement de fonds).
- **Risques opérationnels:** Facteurs qui pourraient nuire à l'exécution du projet ou à l'atteinte des résultats (p.ex., roulement du personnel, retards dans la signature du Protocole d'accord ou le décaissement des fonds).
- **Risques globaux:** Facteurs globaux potentiels qui pourraient entraver la réussite d'un projet (p.ex., la pandémie de COVID-19 et la géopolitique).
- **Risques de protection:** Menaces potentielles menant à des préjudices, des abus, de la négligence ou de l'exploitation de personnes vulnérables, y compris des enfants, des adultes à risque ou des groupes marginalisés.

- **Risques environnementaux et climatiques:** En se concentrant sur la résilience, il s'agira d'évaluer les conditions environnementales et climatiques défavorables potentielles qui pourraient entraver le succès du programme.

6.3.3. Processus de gestion des risques

Le processus de gestion des risques du CIR s'articule autour d'un cycle continu. Il implique les processus clés suivants:

- A. L'identification des risques:** Elle aboutit à la description des risques identifiés au niveau du programme global, du portefeuille global ou du pays/projet dans des registres/logs des risques.
- B. Évaluation des risques:** Elle détermine dans quelle mesure le programme global, le portefeuille ou un projet du CIR est exposé à un risque donné, sur la base de trois critères: la probabilité du risque, l'impact et la proximité (temporelle). L'évaluation de l'exposition détermine la classification/la hiérarchisation des risques en tant que risques faibles, moyens, élevés ou très élevés.
- C. Planification de la réponse aux risques:** Cela comprend l'élaboration d'options stratégiques et la prise de décisions sur les mesures à prendre pour accroître les possibilités et réduire les menaces contre des risques particuliers. On distingue quatre principaux types de réponse aux risques: l'acceptation, l'évitement, l'atténuation ou le transfert. Le plan de réponse aux risques attribue des propriétaires de risques et définit les voies pour remonter les risques.
- D. Suivi, examen et établissement de rapports sur les risques:** Ces activités sont menées régulièrement, conformément aux exigences du CIR en matière de rapports, par les parties prenantes concernées du CIR. À l'échelle globale, le SE et le GFAS sont responsables de la surveillance des risques, de l'examen et de la production de rapports au CEO sur une base semestrielle.¹⁰ Au niveau des pays et des projets, les PMO sont responsables de la surveillance des risques, de l'examen et de l'établissement de rapports périodiques à l'intention de leurs CDN respectifs et du SE deux fois par an.

6.3.4. Écosystème, outils et ressources pour la gestion des risques

Le CIR s'appuie sur divers outils et ressources pour soutenir son Cadre de gestion des risques au niveau global et au niveau des pays/projets:

- **Registre/log des risques de programme global:** Un système en ligne standardisé et complet permettant d'enregistrer les risques identifiés, d'évaluer l'exposition aux risques, de définir les mesures d'atténuation, d'attribuer la propriété et la remontée des risques, et de suivre l'état de chaque risque. Le chef de SEA est responsable de tous les risques au niveau du programme, assurant la supervision, la coordination et l'examen périodique. Les données de ce système sont utilisées pour éclairer la matrice des risques sur les risques du programme global.
- **Matrice des risques de programme global:** Matrice visuelle résumant et rapportant les informations du registre des risques. Il permet de hiérarchiser les risques sur une échelle allant de très élevé à faible en fonction du niveau d'exposition global du programme.
- **Registre des risques de portefeuille:** Réalisé trimestriellement par le SE et les Responsables régionaux de portefeuille du GFAS dans le cadre du processus d'examen conjoint du portefeuille SE/GFAS, les risques opérationnels et fiduciaires du portefeuille sont évalués pour des projets individuels, avec des mesures d'atténuation associées et des voies de remontée définies. Ces examens sont essentiels pour gérer les risques liés à la mise en œuvre et à la clôture de projets individuels.
- **Registre des risques pays:** Révisé tous les trimestres par les Coordinateurs du SE et les Responsables régionaux de portefeuille du GFAS, cet outil complète le registre des risques de portefeuille en procédant à une évaluation des risques dans les pays mettant en œuvre des projets du CIR. L'évaluation se concentre principalement sur les risques de politiques et politiques.
- **Registre des risques du programme pays:** Avec l'introduction du DPP dans la troisième phase du CIR, un registre des risques du programme pays préparé par les UNMO sera

¹⁰ Dans des contextes d'urgence (tels qu'un conflit dans un pays ou une pandémie globale) qui peuvent avoir de graves conséquences sur les opérations du CIR, les risques émergents seraient signalés au CEO pour orientation et prise de décisions au cas par cas.

introduit. Le système utilisant Excel permettra d'identifier les risques, d'évaluer les risques, de prendre des mesures d'atténuation des risques et de mettre à jour l'état des risques.

- **Matrice des risques du programme pays:** À l'instar de la matrice des risques du programme global, les UNMO maintiennent une matrice des risques visant à résumer, hiérarchiser et rendre compte des différents risques identifiés dans la matrice des risques de programme global.
- **Registre des risques de projets:** Modèle simplifié utilisé par les PMO dans le modèle de proposition de projet pour identifier les risques spécifiques au projet et définir des stratégies d'atténuation des risques. Les risques définis ici font l'objet d'un suivi, d'une mise à jour et d'un rapport (semestriel) tout au long du cycle de vie du projet
- **Plan de réponse aux risques:** Un outil décrivant les mesures d'intervention, les actions ou la vérification préalable proposées pour faire face aux risques individuels. Il comprend des informations sur le risque, le propriétaire du risque, la voie de remontée, les mesures de réponse aux risques et le déclencheur ou le seuil requis pour lancer les mesures de réponse.
- **Plate-forme de gestion des risques en ligne:** Le nouveau SIG comprendra des tableaux de bord numériques pour l'enregistrement, l'évaluation et la communication des risques programmatiques globaux et des risques de portefeuille.
- **Formation et renforcement des capacités:** Efforts continus pour sensibiliser les UNMO et les PMO sur la gestion des risques et les obligations en matière de rapports, en particulier en ce qui concerne les clôtures de projets. La gestion des risques est intégrée dans les activités régulières de renforcement des capacités et les cours d'apprentissage en ligne.
