

Évaluation

Programme Intégré de Relance Industrielle (PIRI)

**République du Congo**



ORGANISATION DES NATIONS UNIES POUR  
LE DÉVELOPPEMENT INDUSTRIEL



# **ONU DI GROUPE D'ÉVALUATION**

Programme Intégré de Relance Industrielle (PIRI)

République du Congo

Rapport d'évaluation



ORGANISATION DES NATIONS UNIES POUR LE DÉVELOPPEMENT INDUSTRIEL  
Vienne, 2014

Distr. GENERAL

ODG/EVA/14/R.4

October 2014

Original: French

This evaluation was managed  
by the responsible UNIDO  
project manager with quality  
control by the Office of Independent  
Evaluation

The designations employed and the presentation of material in this publication do not imply the expression of any opinion whatsoever on the part of the Secretariat of the United Nations Industrial Development Organization concerning the legal status of any country, territory, city or area or of its authorities, or concerning the delimitation of its frontiers or boundaries.

Mention of company names and commercial products does not imply the endorsement of UNIDO.

The views and opinions of the team do not necessarily reflect the views of the involved Governments and of UNIDO.

This document has not been formally edited.

# Table des matières

	<b>Page</b>
Préambule	iv
Acronymes et abréviations	v
Glossaire des termes techniques d'évaluation	vii
Quelques informations clefs du PIRI	Viii
Executive Summary	ix
<b>I. Introduction</b>	<b>1</b>
I.1 Objectif de l'évaluation	1
I.2 Méthodologie	2
I.3 Structure du rapport	4
<b>II. Bref aperçu du PIRI et de son contexte</b>	<b>5</b>
II.1 Historique et portée des interventions	5
II.2 Budgets prévus et fonds mobilisés	7
II.3 Modalités de gestion, de pilotage et de suivi	8
II.4 Etapes marquantes	10
II.5 Contexte du PIRI	11
II.5.1 Situation du pays	11
II.5.2 Cadre stratégique et institutionnel	12
II.5.3 Plan-Cadre des Nations Unies pour l'Aide au Développement	14
II.5.4 Appui connexe d'autres bailleurs de fonds	15
<b>III. Appréciation</b>	<b>16</b>
III.1 Appréciation de la conception	16
III.2 Appréciation de la mise en œuvre dans son ensemble	17
III.2.1 Appréciation des dimensions générales du PIRI : la mobilisation de fonds, sa gestion et la prise en compte des questions transversales	17
III.2.2 Appréciation générale selon les critères d'évaluation	21
III.3 Appréciation par composante	27
<b>IV. Conclusions</b>	<b>39</b>
<b>V. Recommandations</b>	<b>42</b>
<b>VI. Enseignements</b>	<b>47</b>
<b>Annexes</b>	
Annexe A : Termes de référence de la mission	48
Annexe B : Liste des personnes/organisations rencontrées	50
Annexe C : Guide d'entretien	52
Annexe D : Liste de documents utilisés	55
Annexe E : Cadre logique du PIRI	57

## Préambule

Ce rapport décrit le but, l'approche et les résultats de l'évaluation du Programme Intégré de Relance Industrielle (PIRI) appelée « auto-évaluation » par l'ONUDI. Par ailleurs, dans la mesure où l'évaluateur est (i) externe à l'ONUDI et (ii) n'a pas été associé au PIRI (ni à sa formulation, ni à sa mise en œuvre), le label « auto » est peu adapté et l'évaluation est considérée indépendante. Malgré sa durée relativement courte, cette appréciation a tout de même l'ambition de constituer une analyse détaillée du programme. Il s'agit de la première évaluation indépendante du programme, en outre de l'auto-évaluation faite par le Coordinateur national du PIRI à la fin du programme.

S'agissant de l'évaluation d'un programme et non d'un projet, il a été opté pour un format de rapport conforme au format standard (ONUDI) des rapports d'évaluation de programmes-pays. Ce dernier format étant plus détaillé et plus compréhensif, il est considéré plus adapté pour ce rapport d'évaluation que le format d'une auto-évaluation d'un projet. Tout de même, les rubriques du format standard d'une auto-évaluation ont été prises en compte dans le présent rapport.

L'évaluateur tient à remercier tous ses interlocuteurs pour l'appui fourni lors de sa mission au Congo ainsi qu'au Siège de l'ONUDI, nonobstant les défis rencontrés dans sa préparation. Elle souhaite que les recommandations et les enseignements tirés des interventions de l'ONUDI au Congo dans le cadre du PIRI

- contribuent à la réflexion (en cours) sur la formulation du nouveau cadre de coopération entre la République du Congo et l'ONUDI ;
- permettent d'opérer quelques ajustements dans l'approche dans un futur programme de coopération par rapport à celle suivie lors du « PIRI I ».

## Acronymes et abréviations

ADPME	Agence de Développement des PME
AFD	Agence Française de Développement
APE	Accord de Partenariat Economique
APNI	Association Pointe Noire Industrielle
BAD	Banque Africaine de Développement
BADEA	Banque Arabe pour le Développement Economique en Afrique
BDEAC	Banque de Développement des Etats de l'Afrique Centrale
BM	Banque Mondiale
BPF	Bonnes Pratiques de Fabrication
BPH	Bonnes Pratiques d'Hygiène
BSTP	Bourse de Sous-traitance et de Partenariat Industriel
CCIAM	Chambre de Commerce, d'Industrie, d'Agriculture et des Métiers
CDE	Centre pour le Développement de l'Entreprise
CEEAC	Communauté Economique des Etats de l'Afrique Centrale
CEMAC	Communauté Economique et Monétaire de l'Afrique Centrale
CFE	Centre de Formalités des Entreprises
CGP	Comité de Gestion et de Pilotage
CNIT	Centre National d'Information Industrielle et Technologique
CNUCED	Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement
COMFAR	Computer Model for Feasibility Analysis and Reporting (logiciel/ONUUDI)
COSAME	Programme de coopération et de soutien aux artisans et micro-entreprises du Sud
DB	Doing Business (Banque Mondiale)
DSRP	Plan National de Développement
DSCERP	Document de Stratégie pour la Croissance, l'Emploi et la Réduction de la Pauvreté
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
FACP	Fonds d'Appui à coûts partagés
FED	Fonds Européen de Développement
FJEC	Forum des Jeunes Entreprises du Congo
FIGA	Fonds d'Impulsion et de Garantie
FMI	Fonds Monétaire International
FSA	Fonds de Soutien à l'Agriculture
Gvt	Gouvernement
HCDPP	Haut Conseil du Dialogue Public-Privé
IDH	Index de Développement Humain
INS	Institut National de la Statistique
ITC	International Trade Centre
MPE	Micro et Petites Entreprises
OECD/DAC	Organisation de Coopération et de Développement Economiques,

	Direction de la Coopération pour le Développement
OHADA	Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires
OMD	Objectifs du Millénaire pour le Développement
ONG	Organisation Non Gouvernementale
ONUDI	Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel
PACADEC	Projet d'appui à l'amélioration du climat d'affaires et à la diversification de l'économie congolaise
PADEC	Projet d'appui à la diversification économique
PFDE	Projet forêts et diversification économique
PI	Programme Intégré
PIB	Produit Intérieur Brut
PIRI	Programme Intégré de Relance Industrielle
PME	Petite et Moyennes Entreprises
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PPTE	Pays Pauvres Très Endettés
PTF	Partenaires techniques et financiers
PRCCE	Programme de renforcement des capacités commerciales et entrepreneuriales
RDC	République Démocratique du Congo
SFI	Société Financière Internationale
SNU	Système des Nations Unies
TICAD	Conférence Internationale de Tokyo pour le Développement de l'Afrique
TL	Team Leader
UE	Union Européenne
UNDAF	Plan Cadre des Nations Unies pour l'Aide au Développement
ZES	Zones Economiques Spécialisées
Monnaie	FCFA : Franc CFA (Banque des Etats de l'Afrique Centrale/BEAC) \$ EU : Dollars des Etats-Unis € : Euros



## Glossaire des termes techniques d'évaluation<sup>1</sup>

Appropriation ( <i>ownership</i> )	Mesure dans laquelle les parties prenantes ont été consultées, dès le début, sur les objectifs du projet et ont manifesté leur soutien durant toute la durée du projet ; intensité d'utilisation des résultats par le client/bénéficiaire.
Efficacité ; succès ; réussite ( <i>effectiveness</i> )	Mesure dans laquelle les objectifs de l'action de développement ont été atteints (ou sont en train de l'être), compte tenu de leur importance relative.
Efficience ( <i>efficiency</i> )	Mesure dans laquelle les ressources (fonds, expertise, temps, etc.) sont converties en résultats de façon économe.
Indicateur	Facteur ou variable, de nature quantitative ou qualitative, qui constitue un moyen simple et fiable de mesurer des changements liés à l'intervention, et d'aider à apprécier la performance d'un acteur du développement.
Cadre logique ( <i>Logical framework/Logframe</i> )	Outil visant à améliorer la conception des actions, le plus souvent au niveau des projets. Cela suppose d'identifier les éléments stratégiques (ressources, extrants, réalisations, impacts) et leurs relations causales, les indicateurs, ainsi que les facteurs extérieurs (risques) qui peuvent avoir une influence sur le succès ou l'échec de l'action. Il facilite ainsi la conception, l'exécution et l'évaluation d'une intervention de développement. Terme connexe : gestion axée sur les résultats.
Réalisation; effet direct ( <i>outcome</i> )	Ce que l'action doit accomplir ou a accompli à court ou à moyen terme. Termes connexes : résultat, extrant, produit, impacts, effet.
Produit ( <i>output</i> )	Biens, équipements ou services qui résultent de l'action de développement. Le terme peut s'appliquer à des changements induits par l'action qui peuvent conduire à des effets directs.
Pertinence ( <i>relevance</i> )	Mesure selon laquelle les objectifs de l'action de développement correspondent aux attentes des bénéficiaires, aux besoins du pays, aux priorités globales, aux politiques des partenaires et des bailleurs de fonds. Remarque : rétrospectivement, la question de la pertinence consiste souvent à s'interroger sur le fait de savoir si les objectifs de l'action ou sa conception sont encore appropriés, compte tenu de l'évolution du contexte.
Résultats	Extrants (produits), réalisations ou impacts (escomptés ou non, positifs et/ou négatifs) d'une action de développement. Termes connexes : réalisation, effet direct, impacts.
Durabilité ; pérennité ; viabilité ( <i>sustainability</i> )	Continuation des bénéfices résultant d'une action de développement après la fin de l'intervention. Probabilité d'obtenir des bénéfices sur le long terme. Situation grâce à laquelle les avantages nets sont susceptibles de résister aux risques.

<sup>1</sup> Basé sur le glossaire préparé par l'Organisation de Coopération et de Développement Economiques, Direction de la Coopération pour le Développement (OCDE/DAC), mai 2002

## Quelques informations clefs du PIRI

Pays	République du Congo
Date de signature du document de programme	17 mars 2006
Date de signature de l'Accord portant création d'un fonds d'affectation spéciale	17 octobre 2007
Démarrage effectif	septembre 2008
Durée prévue	initialement 36 mois avec prolongation à 48 mois (de commun accord)
Durée effective	septembre 2008 – décembre 2013 (63 mois/5.3 ans)
Date de clôture du programme	décembre 2013
Contrepartie principale	Ministère du Développement Industriel et de la Promotion du Secteur Privé
Bailleurs de fonds	République du Congo et ONUDI
Budget prévu	€ 5.400.270 (frais administratifs inclus)
Financements mobilisés (grand total), dont	€ 1.981.085
<i>*République du Congo</i>	€ 1.700.714 (frais administratifs inclus) et FCFA 55.600.000 – équivalent à presque € 85,000 (subvention de fonctionnement de l'unité de coordination du PIRI/Brazzaville)
<i>*ONUDI</i>	€ 280.371 (incluant la phase de formulation du PIRI)
Taux de financement	38% (incluant la subvention au PIRI au niveau local)
Taux de mise en œuvre (ratio dépenses/fonds mobilisés)	<i>Pas possible de calculer ce taux sans détails sur les dépenses (information pas reçue de l'ONUDI malgré des demandes à cet effet); le même problème a été rencontré dans la préparation du rapport final par le Coordinateur national</i>

## Executive summary

The *Programme Intégré de Relance Industrielle* (PIRI)<sup>2</sup> initiated the renewal of the cooperation between the Republic of Congo and UNIDO after a period of instability in the country. The programme was ambitious, covering various fields reflecting the priorities of the country. Of the total of 6 components of PIRI, most activities were undertaken as regards the component covering investment promotion and subcontracting (Component 3) and enterprise upgrading (Component 4). The sector support – food processing and wood related industries (envisaged under Components 5 and 6) was primarily covered under Component 4 (upgrading).

If the degree of ownership was high at the beginning (marked by the significant financial contribution of the Government of the Republic of Congo), it has weakened during the implementation. This trend is illustrated by the fate of the feasibility studies of various sectorial support centers planned to be implemented with the support of PIRI (none was launched) and also by the authorities' decision to call upon other expertise in addition to that offered by UNIDO (the case of the industrial strategy and the operationalization phase of the Agency for Investment Promotion (API)). At this stage the follow-up of other preparatory efforts undertaken, such as with respect to subcontracting and the improvement of the quality infrastructure is not yet known. Besides the lack of resources (PIRI had a funding rate of 38%), the challenges with respect to inter-ministerial cooperation certainly has not helped to build an integrated approach.

The envisaged steering mechanism of the PIRI has not been operationalized during the project life, which has led to the tendency of PIRI to function in a rather 'isolated' manner without proper anchorage to the enterprise support environment (public and private). Also, the programme had few synergies with the programmes of other development partners during its implementation (including at the level of the United Nations System). The programme gave the image of being a para-statal structure (albeit operating as a separate programme), located next to the Directorate General of Industry yet without having a structured linkage with this Directorate.

Being a programme focused on private sector development, the actual involvement of private sector organizations in decision making on programme activities was low. Also service providers (national consultants) hired by the PIRI were mainly from the public sector.

Certainly, there are several positive aspects to be reported. An Investment Promotion Agency (API) has been created (following support from UNIDO) and is currently in its actual launching phase. Moreover, the findings of an investor survey undertaken by UNIDO, once available, are expected to be relevant for API in its start-up phase. In addition, especially the activities undertaken in the field of enterprise upgrading provided visibility for PIRI (and therewith for UNIDO), while having created expectations for support that the programme was not able to deliver, in particular considering available resources.

Given its focus on "concrete" support (an aspect emphasized by both the Ministry of Industry and the recipient firms), the upgrading related interventions were certainly relevant. Notwithstanding the effects of the sensitization efforts pertaining to industrial upgrading and also some encouraging results at the level of a number of enterprises engaged in food processing enterprises, the support was incomplete given the funding gap. Moreover, the industrial upgrading approach was introduced without real institutional anchorage beyond the coordination unit of PIRI (which explains the interruption of the upgrading related interventions after the closure of the programme).

---

<sup>2</sup> Integrated Programme of Industrial Relaunching (PIRI), which is an integrated programme focused on the recovery and modernization of the industrial sector

These pilot interventions were conducted without the benefit of a governance framework previously defined (somewhat deviating from the standard UNIDO methodology with respect to industrial upgrading), and there have been few technical support activities after the diagnostics phase. In brief, expectations were created, yet at the end of the pilot phase there is no real "model" yet among the beneficiaries of the upgrading support. This is not very surprising, as the implementation of an upgrading plan, typically covering a series of actions ("hard actions" or investment and "soft actions") takes time (obviously varying case by case), for which the project resources including the project duration were insufficient.

The problem of access to finance to facilitate the implementation of enterprise upgrading plans remains, notwithstanding attempts of the programme to involve banks in the implementation of the programme. The enterprises (rightly or wrongly) seemed especially excited by the expected financial intermediation role of PIRI (accompanying in their search for funding at the level of banks). However, this process proved to be frustrating and PIRI ended up being seen as an *imaginary* bridge to facilitate access to finance. Despite their excess liquidity and the availability of special schemes, banks remained reluctant to engage in industrial sector related investments. The "COMFAR" training organized for some banks did not result in boosting bank interest in providing medium/long term finance needed by the industrial sector.

In terms of the day-to-day management of the programme, the local coordination office led by a national coordinator played a core role. Being a programme funded primarily by the country itself, one can understand its involvement in its management. PIRI has certainly benefitted from the vast experience and network of the national coordinator which certainly facilitated the work (including the release of various budget tranches by the Government of Congo). The staff of the coordination office was funded from programme resources, whereas the local operating costs were primarily covered by an additional contribution from the Government.

In the absence of a representation of UNIDO in Congo, the coordination office was *de facto* treated as an UNIDO office or UNIDO Desk (e.g., in relation to meetings concerning UNDAF). However, it was difficult for the PIRI coordination office to fully engage in this UNDAF process, as not authorized to decide on behalf of UNIDO. The precise role of the UNIDO Office covering Congo with respect to PIRI could not be evaluated (although contacted by the evaluator), nor the division of labor with respect to Congo between the UNIDO Office covering Congo and PIRI Team Leader at UNIDO Headquarters (Africa Bureau).

PIRI extended well beyond its expected duration: first 36 months, then 48 months, yet actually spread over 63 months. This affected the proportion of the budget allocated to its management. Gaps in information on actual spending and no basis for comparison with other programmes of this size made it impossible to evaluate to what extent the management cost was aligned (or not) with similar programmes in other countries.

PIRI closed as at end December 2013, yet was not financially closed at the time of the evaluation, to the extent that the financial details had not yet been consolidated and submitted by UNIDO to the Government of Congo in accordance with procedures guiding Special Trust Funds. Also the transfer of assets financed under PIRI remained to be formalized (on the basis of the inventory made at the end of the programme), certainly relevant for the likely successor programme.

## **Recommendations**

The evaluation was conducted at a crucial time for the support of UNIDO to the Republic of Congo, namely when discussions on a new framework for cooperation between Congo and UNIDO had already started and were being finalized, and coinciding with the beginning of a new UNDAF of which UNIDO is a co-signatory.

The following recommendations are based on the assessment of PIRI, are forward looking (in the spirit of the continuation of the cooperation, and specify which are the targeted parties of the recommendations.

### **A. GENERAL**

**The Government of Congo (Ministry of Industrial Development and Private Sector Promotion and Ministry of Finance) should:**

1. Study the opportunities for self-financing of future cooperation programme;
2. Facilitate the involvement of various ministries/support structures concerned by the future programme from the design phase onwards;
3. Facilitate the search for synergies with other programmes/projects (ongoing/ planned) in the spirit of ensuring the coordination of aid to the country;

**The Government of Congo (Ministry of Industrial Development and Private Sector Promotion and UNIDO (Africa Bureau) should:**

1. Organize a high-level mission (UNIDO) to Congo in order to advance ongoing discussions on a successor programme of PIRI including a review of any adjustments in the proposed approach based on the observations made in the context of this evaluation;
2. Initiate discussions on the prospects for financing of the new framework for cooperation between the Congo and UNIDO in order to avoid the challenges in terms of funding encountered during the implementation of PIRI;
3. Focus the support envisaged in the successor programme on interventions with high potential for funding;
4. Involve the private sector organizations representing the industrial sector starting from the design phase (from small up to large enterprises) and also the public / private support institutions;
5. Involve potential technical and financial partners (donors, banks, other UN agencies) considered important for the success of the program so that partners see the programme as "theirs" (ownership issue);
6. Seek real synergies, from the design phase, with ongoing and planned programmes and initiatives (including at the level of the United Nations System in the context of UNDAF), in addition to synergies with (sub-) regional programmes developed and implemented by UNIDO and others;

7. Give in the successor programme explicitly attention to crosscutting themes (gender equality, environment / energy and south-south co-operation) which may also facilitate the mobilization of funds;
8. Urgently solve the problem of non-payment of support staff / PIRI since the closure of the programme and bring clarity as to their current and future role; consider the possibility of their temporary assignment to other duties within the Ministry, pending the start of the successor programme; decide on the source of funding (Ministry or UNIDO, the latter in case of a positive budget balance / PIRI);
9. Discuss scenarios with respect to the UNIDO presence in the Congo or at least a close monitoring (possibly by the UNIDO Office in RDC) to avoid that the coordination unit of the new programme continues to have several roles apart from its day to day management role of the programme;
10. Clarify the procedures for overseeing, monitoring and managing the future programme, including the definition of the roles and responsibilities of each party; agree on the guiding principles in relation to the monitoring system (system of periodic review);

## **UNIDO**

### **Africa Bureau in cooperation with the Finance Services branch**

1. Consolidate a detailed financial report on the funds received from the Republic of Congo as regards PIRI, according to the reporting procedures in force pertaining to Special Trust Funds (in line with the commitments as per the Agreement signed in October 2007) and submit the same formally to the donor;
2. Prepare an analytical overview based on expenditures incurred under PIRI (covering both funding by the Congo and funding by UNIDO) consolidating planned and actual expenditures by (i) component, (ii) budget line, and also specifying (iii) the proportion of expenditures related to the management of the programme (in the field and at headquarters);

### **Office of the Director General / other branches or unit chiefs responsible for strategic issues**

3. Develop guidelines with respect to the governance structure of programmes / projects financed by beneficiary countries (specifying i.a. the roles and responsibilities in relation to decisions and also in relation to the use of funds);
4. Develop an operations manual for the management of programmes (i.a., to facilitate the management of programmes by national coordinators who are not familiar with the UNIDO procedures);
5. Decide on the leadership at UNIDO regarding the implementation of the successor programme based on current procedures as regards team leadership;
6. Decide on the division of roles and tasks in relation to the monitoring of the new programme between UNIDO Headquarters and its field representation; consider for this purpose the opportunity to continue coverage of the Congo by the UNIDO Office at Cameroon or to change this to the UNIDO Office in Kinshasa;

## **UNIDO Evaluation Group and Africa Bureau**

7. Envisage an impact assessment of the interventions that received most funding under the PIRI (upgrading, investment promotion) in approximately two years instead of a conventional evaluation of PIRI as foreseen by the Africa Bureau in 2015; examine the need for and value added of (another) evaluation in 2015 of a programme closed since 2013, when by 2015 its successor programme in principle is already approved and has started - taking into account the self-evaluation conducted by the national Coordinator (late 2013) and this evaluation (mid 2014).

### **B. BY COMPONENT**

Although the following recommendations are structured according to each of the components of PIRI, it is to be noted that they are interrelated. These recommendations are as follows:

#### **I. Industrial Policy / Strategy**

1. Deemphasize in the future cooperation framework the focus on the formulation of an industrial policy / strategy, and aim to contribute to the implementation of certain aspects of the existing policy framework (according to the priorities of the Congolese authorities and taking into account ongoing support);
2. Focus for this purpose on specific areas in which the support of UNIDO can benefit from experiences elsewhere such as facilitating South-South exchanges, for example in supporting the establishment of specialized economic zones; MSMEs strategy; development of quality infrastructure; integrate in the future programme the envisaged capacity building support to the National Institute of Statistics (INS) – for which the project preparation began in 2013;
3. If the theme of access to industrial information is retained in the new programme (as it was the case for PIRI), it is suggested to follow an inclusive approach (i.e., including all the business support institutions) and to pursue a demand based approach that links services of different institutions;
4. Deemphasize in the future cooperation programme support to the public-private consultation platform (included in PIRI), given the ongoing assistance (in particular of the World Bank);

#### **II. Promotion of MSMEs**

1. Review with the counterparts the priority needs as regards the strengthening of support services to MSMEs, making a distinction between the needs of micro/small enterprises (formal/informal) and more structured enterprises, taking into account ongoing support efforts;
2. Target on that basis the areas where support from UNIDO should be considered in the successor programme of PIRI, taking into consideration to this end the request for assistance made by the Ministry of SMEs and Handicrafts (March 2013);
3. Ensure that support to MSMEs is among the priorities when allocating funding mobilized for the implementation of the successor programme, as this area has received little attention under the implementation of PIRI (also given the importance of these enterprises - most in the country being MSMEs - for income generating activities and employment and thus poverty reduction);

### **III. Investment Promotion and Subcontracting**

1. Present the results of the survey of investors in a seminar in Congo to be organized in close cooperation with API;
2. Initiate a discussion with the newly appointed Director General of API on opportunities for UNIDO to contribute to the start-up phase of API;
3. Review the proposals in relation to the establishment of an Subcontracting Exchange, given the experience elsewhere in relation to the institutional anchoring of such Exchanges; deepen the analysis of the demand for and potential of subcontracting in the Congo, in order to further guide the envisaged creation of a Subcontracting Exchange;

### **IV. Industrial restructuring and upgrading and improvement of quality infrastructure**

1. Review the proposals in relation to the establishment of an upgrading unit within API, taking into account decisions made by the Congolese state concerning the mandate of API;
2. Consolidate a detailed overview of support (nature, intensity) given to each of the enterprises included in the pilot phase (PIRI), including also the status to date of the implementation of the upgrading plan and the situation with respect to the investment projects (list of proposals compiled); this work should be conducted preferably in the form of a short mission of one of the national consultants from PIRI who participated in the diagnostics / follow-up;
3. Initiate a discussion at the local level on the strategic pillars of an upgrading programme - based on the lessons learned from the pilot phase and the experiences of UNIDO elsewhere - covering inter alia the following dimensions: institutional anchorage, steering, guidelines and good practice principles, coverage in terms of target beneficiaries (existing enterprises or wider objective), coverage of interventions etc.;
4. Involve private sector organizations, private sector support institutions and financial (national / regional) institutions in this discussion and also donors active in the field of support to the private sector (WB, AfDB; other);
5. Pursue the support to the development of the quality infrastructure based on the assessment made end 2013, also creating synergies with efforts in this area at the (sub-) regional level;

### **V. Promotion of agribusiness**

1. Deemphasize the focus (PIRI) on supporting the creation of pilot demonstration centers in different sectors, if there is no indication that the establishment of these centers is among the priorities of the Congolese authorities (including an indication of funding);
2. Target food processing enterprises of various sizes in all components of the new programme (to make this sector a crosscutting priority rather than a separate component); the same applies to the wood-based industries - see below;

### **VI. Promotion of wood-based industries**



1. Identify opportunities for collaboration with a major ongoing programme in this area funded by the World Bank ("Forest and Economic Diversification Project"), referring to the studies and action plan prepared in the context of PIRI;
2. Target enterprises of different sizes from the wood sector (engaged in primary and secondary processing) in all components of the new programme (to make this sector a crosscutting priority rather than a separate component); the same applies to enterprises engaged in food processing - see above.

## **Lessons learned**

The negative implications of extensions of the duration of a programme without updating its content and without budget increases are often overlooked.

Self-evaluations are carried out by persons directly involved in a programme or project; if conducted periodically and not just at the end, these exercises play a vital role in the monitoring of programmes / projects and their adjustment / reorientation, as required.

The self-financing capacity of a recipient country means that the country is in a position to seek itself (and pay for) advice / technical services needed wherever the country wants to look for such services; this implies that an implementing agency needs to focus on the quality of its advice and on the efficiency of its services in general.

A private sector development programme without any real involvement of the private sector in its design and in the steering of its implementation is unlikely to have long lasting results.

In enterprise upgrading related support, it is important to avoid a short-term perspective and to keep the momentum through sustained coaching in order to ensure that enterprises maintain their trust in the support

It is appropriate to deemphasize (omit) the dimension of 'restructuring', in case the support actually provided does not make a distinction between restructuring and upgrading.

An integrated approach requires taking into account economic, environmental and social dimensions.

Gaps in inter-institutional cooperation (between ministries, between technical and financial partners; within institutions) often obstruct the pursuit of a truly integrated and inclusive approach and the maximization of impact.

# I. Introduction

## I.1 Objectif de l'évaluation

Cette évaluation vise à apprécier les interventions de l'ONUDI en République du Congo dans le cadre du Programme Intégré de Relance Industrielle (PIRI). Ce programme couvre la coopération entre le Congo et l'ONUDI depuis mars 2006 (signature du document de programme) jusqu'à fin décembre 2013 (date de clôture du programme, au moins de cette phase).

L'évaluation a pris en considération :

- le PIRI dans son ensemble ;
- les « sous-projets » réalisés sous chacune des composantes du PIRI.

Il s'agit d'une appréciation en termes de :

- *la pertinence* des objectifs du PIRI dans le contexte congolais, incluant aussi le degré de participation des contreparties congolaises (publiques et privées) dans sa formulation et sa mise en œuvre (*appropriation*) ;
- *l'efficacité* de la mise en œuvre en ce qui concerne la quantité, la qualité, le coût et la ponctualité de l'ONUDI et des contreparties en délivrant les intrants et en réalisant les activités ;
- *l'efficacité et l'impact*: les résultats accomplis et les effets découlant de ces accomplissements (*prévus/non prévus*) ;
- *la pérennité*, c'est-à-dire les perspectives de durabilité des résultats.

En outre, l'évaluation a examiné :

- la mobilisation de fonds pour la mise en œuvre du PIRI;
- la gestion et le suivi du PIRI et des sous-projets ;
- les synergies internes entre les différentes composantes du PIRI ;
- les synergies externes avec d'autres bailleurs de fonds/agences (incluant aussi la contribution de l'ONUDI au processus de coordination des activités du Système des Nations Unies, SNU).

La finalité de l'exercice d'évaluation (dont l'importance a fait l'objet d'une demande par la contrepartie Congolaise auprès de l'ONUDI depuis mai 2011<sup>3</sup>) est d'apprécier l'approche suivie et les résultats du PIRI dans le but d'en tirer des enseignements pour baliser le futur de la coopération entre le Congo et l'ONUDI. A cet effet, les observations et les recommandations de l'évaluation, pourvue validées par les parties concernées, sont attendues de contribuer aux discussions en cours par rapport à la suite du programme.

L'évaluation a été conduite par Leny van Oyen (consultant indépendant). La mission au Congo a eu lieu durant la période du 6-9 mai 2014 (hors voyage).

---

<sup>3</sup> Cf. Rapport de mission, M. Cissé/T. Boye, mai 2011

L'évaluation a été réalisée sur la base de la description de tâches jointe en Annexe A. Comme indiqué dans le préambule, même si appelée « auto-évaluation » par l'ONUDI, il s'agit *de facto* d'une appréciation indépendante qui, même si restreinte en termes de temps et aussi d'autres ressources, a cherché à travailler conformément à l'approche de l'ONUDI pour l'évaluation de programmes intégrés.

## **I.2 Méthodologie**

### ***Approche***

L'approche méthodologique adoptée est fondée sur la triangulation des données secondaires et primaires collectées auprès des principaux acteurs concernés par les interventions prévues/réalisées.

L'évaluation s'est déroulée en quatre phases, à savoir :

- i. la revue des documents disponibles et complétés au fur et à mesure suite à la demande du consultant. La liste des documents utilisés est donnée en Annexe D ;
- ii. des entretiens avec les responsables concernés au niveau du Siège de l'ONUDI, suivis par la mission sur le terrain afin de s'entretenir avec des institutions et entreprises impliquées dans les interventions en tant que partenaires et/ou bénéficiaires. La liste des personnes et des organisations rencontrées est incluse en Annexe B et Annexe C résume les questions ayant guidées les entretiens ;
- iii. la rédaction d'une ébauche du rapport et sa circulation d'abord restreinte au niveau des parties directement concernées au niveau Siège de l'ONUDI et au niveau du Congo (notamment le Bureau Afrique, le Groupe Evaluation) et au niveau du Congo (l'ancien Coordonateur du PIRI et l'actuel Coordonateur par interim), suivie par la prise en considération des observations;
- iv. la finalisation du rapport, prenant en compte les commentaires.

### ***Critères d'évaluation***

De manière générale, l'évaluation suit les critères d'évaluation de l'OCDE/DAC: pertinence (comprenant aussi appropriation), efficience, efficacité, impact et pérennité (cf. Glossaire des termes techniques d'évaluation, page 6).

### ***Limitations et mesures atténuantes***

Les contraintes dans cette exercice d'appréciation ont été notamment:

- le temps requis pour obtenir de l'ONUDI l'ensemble des documents clefs par rapport au PIRI ; certains rapports importants qui manquaient ont été obtenus de la partie Congolaise une fois au Congo (notamment le rapport final en date de décembre 2013); l'état détaillé des dépenses par projet a été demandé, mais n'a pas été reçu (le même défi rencontré par le Coordonateur national explique le manque de cette aperçu dans le rapport final/décembre 2013);
- l'organisation d'une évaluation plus de quatre mois après la clôture effective du PIRI et la non-transmission des termes de référence de la mission d'évaluation à la partie Congolaise avant la mission même; grâce à la disponibilité de l'ancien coordinateur, de l'actuel coordinateur par intérim et du personnel d'appui du PIRI, la mission sur le terrain s'est tout de même bien déroulée;
- certains « gaps » dans le programme de la mission et l'approche de « convocation » des entreprises à une réunion commune au lieu de visites individuelles in situ ; une fois sur place, le programme de la mission a été renforcé par d'autres rencontres et aussi corrigé pour permettre des discussions au niveau des entreprises ;
- la demande de l'ONUDI de ne pas rencontrer des cadres de Ministères autre que le Ministère du Développement Industriel, ni des bailleurs de fonds réalisant des programmes connexes au PIRI (rencontres pourtant prévues dans les Termes de Référence pour bien comprendre le contexte du PIRI et son positionnement dans le paysage d'appui) ; c'est ainsi que l'analyse du contexte du PIRI est basée sur des sources secondaires et non primaires ; l'évaluateur n'a ainsi pas pu analyser quelles sont les raisons probables de la faible coopération avec d'autres programmes ; il y a seulement eu une rencontre au niveau du PNUD par rapport à la coordination au sein du Système des Nations Unies ;
- la durée assez courte de la mission sur le terrain pour faire une appréciation d'un programme de cette taille qui a eu une durée réelle de plus de cinq ans ; néanmoins, la mission a pu s'entretenir avec les principales parties concernées y compris avec un échantillon d'entreprises bénéficiaires ce qui a permis une appréciation assez précise même si rapide ; pour combler à sa couverture géographique (limitée à Brazzaville), l'évaluateur a contacté par téléphone/email (après la mission) quelques entreprises bénéficiaires/structures d'appui œuvrant dans le secteur industriel à Pointe Noire ; aussi le Bureau de l'ONUDI couvrant le Congo (ONUDI-Cameroun) a été contacté ;
- enfin, l'accent de l'évaluation sur les interventions au Congo à travers le PIRI et ses sous-projets ; faute d'information sur le degré d'appui au Congo par l'ONUDI à travers des programmes globaux et (sous-) régionaux, l'analyse ne permet pas d'apprécier dans quelle mesure il y a eu des complémentarités entre le PIRI et des programmes globaux/régionaux/sous-régionaux de l'ONUDI dont le Congo a bénéficié/bénéficie.

### **I.3 Structure du rapport**

Ce rapport décrit le résultat de l'évaluation (i) au niveau du PIRI dans son ensemble et (ii) au niveau des composantes du PIRI (les « sous-projets »).

L'analyse commence par une description succincte du PIRI et de son contexte (Chapitre II), couvrant la genèse du programme et sa structure (la portée des interventions prévues) ; la situation financière (budgets prévus, fonds mobilisés, avec un « gap » d'information quant aux dépenses effectuées) ; les modalités de gestion, de pilotage et de suivi ; et les étapes marquantes du PIRI. Ce chapitre inclut aussi un bref aperçu du contexte du PIRI, couvrant la situation du pays ; le cadre stratégique et institutionnel ; la contribution de l'ONUDI dans le Plan-Cadre des Nations Unies pour l'Aide du Développement (UNDAF) et le lien du PIRI avec des programmes et initiatives connexes d'autres bailleurs de fonds/agences.

Ensuite, le Chapitre III couvre l'appréciation de (i) la conception du PIRI, (ii) sa mise en œuvre dans son ensemble suivant les critères d'évaluation, et (iii) la mise en œuvre des interventions par composante/sous-projet ou thème (mettant en exergue les forces et faiblesses).

Enfin, le rapport se termine par les conclusions (Chapitre IV), les recommandations (Chapitre V) et les enseignements tirés (Chapitre VI).

## II. Bref aperçu du PIRI et de son contexte

### II.1 Historique et portée des interventions

#### *Genèse du PIRI*

Suite à l'assistance apportée par l'ONUDI au Congo dans les années '80 et le début des années '90 couvrant entre autres l'assistance à l'élaboration d'une stratégie nationale d'industrialisation et la formulation d'un plan intégré de développement agro-industriel, l'appui de l'ONUDI n'a pas pu être continué durant la période de troubles politiques au Congo. Comme mentionné dans le document de programme, c'est la rencontre entre S.E. le Président de la République du Congo et le (précédent) Directeur Général de l'ONUDI en marge de la réunion de la Conférence Internationale de Tokyo pour le Développement de l'Afrique (TICAD III, Tokyo, Japon, octobre 2003) qui a catalysé la relance de la coopération entre le Congo et l'ONUDI.

Même si la signature du PIRI a eu lieu en 2006, il a été initialement rédigé dans un esprit « post-conflit » et par la suite adapté aux réalités du contexte local par l'adoption d'une feuille de route proposée par le Gouvernement. Il est parmi les programmes intégrés d'appui au secteur industriel formulés et mis en œuvre par l'ONUDI dans un grand nombre de pays.

L'ONUDI a pris en charge la phase de formulation du PIRI, couvrant des missions préparatoires par une équipe multidisciplinaire du Siège et le (précédent) Représentant du Bureau de l'ONUDI au Cameroun (Bureau qui couvre jusqu'à ce jour la République du Congo). Ceci a abouti à la signature du PIRI en mars 2006. Cependant, le PIRI a démarré plus de deux ans plus tard, à savoir au 1 septembre 2008 après (i) la signature de l'accord portant création d'un fonds d'affectation spéciale (le 17 octobre 2007) et (ii) la réception du premier virement par le Congo (juillet 2008). Cette date de démarrage réelle correspond à la prise de fonction du Coordonateur national du programme recruté par l'ONUDI.

#### *Portée du PIRI*

La couverture et la structure du PIRI se résument ainsi :

- ses **objectifs de développement** : contribuer à l'amélioration de la performance du secteur industriel en se concentrant sur deux filières clefs – les industries agroalimentaires et la filière bois et produits dérivés du bois – et en prenant en compte les capacités très limitées des institutions d'appui au développement du secteur privé, surtout pour le développement des PME/PMI;
- ses **objectifs immédiats** étaient structurés sous forme de six composantes, avec sous chacune des composantes un nombre de sous-produits/résultats visés, à savoir:

### Bref aperçu de la structure du PIRI <sup>4</sup>

<b>COMPOSANTE 1.0. POLITIQUE ET STRATEGIE INDUSTRIELLE</b>	
<b>Objectifs immédiats</b>	<b>Résultats visés</b>
Stratégie á moyen terme guidant le développement industriel du pays	<ul style="list-style-type: none"> <li>• stratégie pratique de développement industriel</li> <li>• banque de données et d'informations industrielles</li> <li>• structures et systèmes de concertation entre le secteur public et le secteur privé</li> <li>• observatoire pour la compétitivité et la création de l'emploi</li> </ul>
<b>COMPOSANTE 2.0. PROMOTION DES MICROS, PETITES, ET MOYENNES ENTREPRISES ET INDUSTRIES</b>	
Promotion des activités génératrices de revenus et d'emplois au niveau des filières prioritaires, renforcement de la capacité des institutions d'appui ainsi que des MPME	<ul style="list-style-type: none"> <li>• programme de formation en matière de technologie et de gestion</li> <li>• renforcement des groupements d'intérêt économique et des communautés de production</li> </ul>
<b>COMPOSANTE 3.0. PROMOTION DES INVESTISSEMENTS ET DE LA SOUS-TRAITANCE</b>	
Stratégie de promotion des investissements et Bourse de Sous-traitance et de Partenariat Industriels Congo (BSTP-Congo)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• stratégie visant l'augmentation des flux des investissements</li> <li>• Agence de Promotion des Investissements</li> <li>• outils de promotion sur le Congo</li> <li>• promotion de 100 projets d'investissement et produits à l'exportation</li> <li>• BSTP-Congo</li> </ul>
<b>COMPOSANTE 4.0. RESTRUCTURATION, MISE A NIVEAU DE L'INDUSTRIE ET DEVELOPPEMENT DE L'INFRASTRUCTURE QUALITE</b>	
Soutien à la dynamique de restructuration, de compétitivité, d'intégration et de croissance de l'industrie et de l'emploi, et facilitation de l'accès au marché régional et international	<ul style="list-style-type: none"> <li>• renforcement des capacités institutionnelles nationales en matière de restructuration et mise à niveau</li> <li>• programme pilote d'appui/restructuration (entreprises agroalimentaires)</li> <li>• programme pilote d'appui/mise à niveau (10 entreprises agroalimentaires)</li> <li>• renforcement des systèmes qualité dans trois laboratoires d'analyse et d'essais</li> <li>• renforcement des capacités de la structure nationale de normalisation</li> <li>• introduction et mise en place de système qualité ISO 9001 à titre pilote dans 8 entreprises</li> </ul>
<b>COMPOSANTE 5.0. PROMOTION DES INDUSTRIES AGROALIMENTAIRES</b>	
Promotion des activités de valorisation des produits agricoles et de la pêche avec un accent particulier sur les PME	<ul style="list-style-type: none"> <li>• analyse des filières retenues</li> <li>• centres pilotes de valorisation des produits agricoles</li> <li>• système de la sécurité sanitaire et de la qualité des produits alimentaires</li> </ul>
<b>COMPOSANTE 6.0. PROMOTION DES INDUSTRIES A BASE DU BOIS</b>	
Renforcement des industries à base de bois surtout la transformation primaire du bois.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• unité pilote de formation pour les sciages</li> <li>• amélioration de la qualité des industries mobilières</li> <li>• appui au développement des industries à base de bambou</li> </ul>

<sup>4</sup> Version succincte qui résume la structure du PIRI; pour le cadre logique complet (incluant les indicateurs de performance au niveau des objectifs immédiats et des principaux résultats), référence est faite à l'Annexe E (Matrice de Résumé du PIRI)/version mars 2006.

## II.2 Budgets prévus et fonds mobilisés

Le budget prévisionnel du PIRI était de € 4.779.000 (hors frais d'agence) et € 5.400.270 (y incluant les frais d'agence). La mise en œuvre du PIRI a été principalement financée par le Gouvernement de la République du Congo. Suite à son engagement de mettre à la disposition de l'ONUDI la somme de €1.829.400 relative au PIRI (cf. Accord portant création d'un fonds d'affectation spéciale signé le 17.10.2007), il était prévu que la République du Congo dépose ces fonds sur le compte de l'ONUDI en deux tranches, à savoir 50% à la signature de l'Accord, et 50% en 2008. *De facto*, il y a eu un total de 5 virements par le pays totalisant € 1.700.714 repartis comme suit :

- (i) €533,571 - juillet 2008
- (ii) €457,347 - juin 2010
- (iii) €100,000 - septembre 2010
- (iv) €304,898 - décembre 2011
- (v) €304,898 - août 2012

En marge de sa contribution sus-indiquée, l'Etat congolais a alloué une subvention de fonctionnement de l'Unité de coordination du programme (subvention gérée par l'Unité et auditée périodiquement par l'Etat suivant les procédures en vigueur au Congo). Cette subvention (inscrite depuis 2009 et de facto allouée dans les années 2010, 2011, 2012 et 2013) couvrait un total de FCFA 55.600.000 (équivalent à environ € 85,000) et était répartie comme suit :

- (i) FCFA 9.900.000 - 2010
- (ii) FCFA 18.700.000 - 2011
- (iii) FCFA 12.000.000 - 2012
- (iv) FCFA 15.000.000 - 2013

En résumé, le budget total mis à la disposition du PIRI par l'Etat congolais a été proche de l'engagement total initialement convenu (la prévision budgétaire de €1.829.400 par l'Etat congolais selon la convention avec l'ONUDI).

En outre du financement par le Congo, l'ONUDI a contribué un total de € 280,371. Ces fonds correspondent à (et même dépassent) l'engagement financier initial de la Direction Générale de l'ONUDI par rapport au programme (€200,000) et ont permis la formulation du programme ainsi que son « amorçage », surtout en attendant la réception de la première tranche de financement par les autorités congolaises.

Ceci étant, le taux de financement du PIRI par rapport au budget prévisionnel est resté faible, à savoir 38%. Les efforts entamés pour mobiliser des fonds additionnels auprès d'autres bailleurs de fonds/partenaires du développement n'ont pas abouti (cf. le Chapitre « appréciation ») et la mise en œuvre du PIRI tel que conçu a été ainsi partielle. En termes de répartition des fonds mobilisés et dépenses par composante, le tableau ci-après résume la situation financière du programme au moment de sa clôture.



### Aperçu de la situation financière du PIRI

Composantes	Budget estimatif (€)	Fonds mobilisés et affectés (€)	Dépenses (€)
<i>Composante 1.0. Politique et stratégie industrielle</i>	716,420	<i>Impossible de compléter cette partie du tableau, n'ayant pas reçu l'état des dépenses par projet demandé ; Voir aussi rapport final/coordonateur (décembre) dans lequel ces informations manquent (pas complétées par l'ONUDI)</i>	<i>idem</i>
<i>Composante 2.0. Promotion des micros, petites et moyennes entreprises et industries</i>	1,011,350		
<i>Composante 3.0. Promotion des investissements et de la sous-traitance</i>	448,610		
<i>Composante 4.0. Restructuration, mise à niveau de l'industrie et développement de l'infrastructure qualité</i>	945,810		
<i>Composante 5.0. Promotion des industries agroalimentaires</i>	1,491,600		
<i>Composante 6.0. Promotion des industries à base du bois</i>	786,480		
<i>Total</i>	5,400,270		

Il est à souligner que sans les détails financiers complets, il a été impossible de présenter un résumé et une analyse de la répartition du budget (dépenses réalisées) par rubrique de dépenses (lignes budgétaires).

### II.3 Modalités de gestion, de pilotage et de suivi

La République du Congo n'ayant pas de Bureau/ « Desk » de l'ONUDI sur son territoire, le pays est couvert par le Bureau de l'ONUDI au Cameroun (Yaoundé) depuis la formulation du PIRI jusqu'à maintenant.

Suite à une procédure d'identification et de sélection, un Coordonateur national a été affecté à la gestion du PIRI à partir de septembre 2008 jusqu'à sa clôture en décembre 2013, assisté par une équipe d'appui administratif (secrétaire, réceptionniste, chauffeur et entretien bureau). Le Coordonateur a travaillé en tandem avec notamment :

- (i) L'administrateur de programmes en charge du Congo (Bureau Afrique) - Team Leader - au niveau du Siège de l'ONUDI;

- (ii) les gestionnaires de projets au niveau du Siège ;
- (iii) les consultants chargés de la mise en œuvre des composantes/sous-projets sur le terrain ;
- (iv) les principales contreparties nationales des interventions ;
- (v) le PNUD en tant que canal administratif pour les opérations financières (PIRI) et le PNUD (et d'autres) en tant que partenaires potentiels du PIRI.

Au total, il y a eu deux Administrateurs de Programme consécutifs en charge du PIRI au sein du Bureau Afrique.

Le document de programme envisageait un Comité de Gestion et de Pilotage (CGP) dans le but s'assurer de l'appropriation effective du programme par les différents acteurs et de pérenniser les actions. Le CGP devrait se réunir tous les six mois et serait assisté par les experts de l'ONUDI responsable de la supervision globale du programme, et aussi appuyé par le Coordonateur national en tant que responsable pour la gestion quotidienne du PIRI. Les attributions du CGP ont été définies, mais aucune réunion du CGP ne s'est tenue (en dehors des rencontres individuelles et périodiques entre les différentes parties qui ont eues lieu soit au Congo, soit au Siège de l'ONUDI) durant la mise en œuvre du programme.

Le document de programme prévoyait deux évaluations, à savoir une évaluation à mi-terme de son exécution et une évaluation finale. Il convient de souligner que la partie congolaise a fait depuis 2011 la demande à l'ONUDI de faire une évaluation du PIRI en 2012 en vue de sa suite (comme le programme devrait normalement être clôturé en 2012). Aucune évaluation indépendante n'a été organisée durant la période de mise en œuvre (2008-2013). Même si pas labellisée comme telle, une auto-évaluation a été faite par le Coordonateur national (2013) dans un esprit de tirer les enseignements avant la clôture du programme. Tout en étant compréhensif, ce rapport est resté incomplet, car l'ONUDI n'a pas complété le rapport avec des détails que seulement elle pouvait fournir. La présente évaluation - appelée auto-évaluation par l'ONUDI - a été organisée suite à l'exigence de l'Etat congolais de « faire le point » avant de s'engager quant au financement d'un programme successeur. De toute manière, en tant que projet avec un budget dépassant 1 million d'Euros, une évaluation est obligatoire.

## II.4 Etapes marquantes

Rencontre entre le Président de la République du Congo et le Directeur Général de l'ONU au Japon (TICAD III)	octobre 2003
Financement par l'ONUDI de l'assistance préparatoire pour la formulation du PIRI et des consultations y afférentes (€83,188)	2005-2006-2007
Signature du document PIRI	17 mars 2006
Signature de l'Accord portant création d'un fonds d'affectation spéciale	17 octobre 2007
Approbation des fonds d'amorçage/ONUDI pour le PIRI (€200,000)	janvier 2008
Virement I par le Congo (€533,571)	juillet 2008
Recrutement du Coordinateur national et date de démarrage réel du PIRI	1 septembre 2008
Lettre de Politique d'industrialisation	2009
Rapports sur l'état d'avancement du PIRI (Coordinateur national)	2009-2010 (juin 2010) 2008-2011 (juin 2011)
Rapports sur l'état d'avancement du PIRI (ONUDI)	mai 2009 octobre 2009 mars 2010
Démarrage volet « mise à niveau »	2009
Business Plans, 4 Centres Agroalimentaires pilotes	octobre 2009
Virement II par le Congo (€457,347)	juin 2010
Virement III par le Congo (€100,000)	septembre 2010
Demande par la partie congolaise pour une évaluation du PIRI en 2012	mai 2011
Atelier de validation/plan d'actions bois et dérivés	mai 2011
Atelier de validation/étude de faisabilité – API Feuille de route	mai 2011 mars 2013
Virement IV par le Congo (€304,898)	décembre 2011
Visite du (précédent) Directeur Général de l'ONUDI au Congo	août 2012
Présentation officielle de la feuille de route	août 2012
Virement V par le Congo (€304,898)	août 2012
Visite de S.E.M Isidore Mvouba, Ministre d'Etat, Ministre du développement Industriel et de la promotion du secteur privé lors de la 40 <sup>ème</sup> session du Conseil du développement industriel	novembre 2012
Loi portant création de l'API Décret approuvant les statuts Nomination de la Directrice Générale	22 août 2012 17 avril 2013 29 avril 2014
Etat des lieux, infrastructure qualité	novembre 2013
Rapport final/INS – enquête sur les investisseurs	novembre 2013
Etude pour la mise en place et l'opérationnalisation d'une Cellule de Mise à Niveau au sein de l'API	novembre 2013
Projet de rapport final (Coordinateur national)	juin 2013
Rapport final (Coordinateur national)	décembre 2013
Clôture du PIRI	31 décembre 2013

## II.5 Contexte du PIRI

### II.5.1 Situation du pays<sup>5</sup>

Au moment de la formulation du PIRI, le contexte de la République du Congo était caractérisé par une croissance économique du Produit Intérieur Brut/PIB (4.1% annuel moyen dans la période 2000-2007). La courbe d'évolution des taux de croissance du PIB depuis 2007 reflète un véritable « boom » de l'économie, avec des taux d'ordre de 6.4% dans la période 2008-2009 et 7.1% dans la période 2009-2011. Selon les derniers chiffres, ce taux est légèrement à la baisse (3.8% en 2012 et 3.4% en 2013). L'économie étant dominée par le secteur pétrolier (90% des exportations ; 80% des recettes de l'Etat ; plus de 60% du PIB), la part d'autres secteurs d'activités reste relativement faible. En termes d'évolution de la structure du PIB, l'agriculture montre une baisse depuis les dernières décennies (à titre d'exemple : 8.1 % du PIB en 1995, comparé à 3.8% en 2005 et 3.6% en 2013). Il en est de même pour la part des industries manufacturières qui était 8.1% en 1995, 4.0% en 2005 et 3.8% en 2013.

Le Congo est un pays à revenu intermédiaire (tranche inférieure) qui, malgré la croissance économique et malgré les opportunités de développement, fait face à d'importants défis d'ordre économique et social, dont:

- un taux élevé de pauvreté estimé à 46.5% (dont 75% en zone rurale) et peu d'évolution dans l'indice de développement humain (IDH) entre 2005-2012 ; la croissance est ainsi restée peu inclusive, surtout compte tenu de la taille de population (environ 4 millions d'habitants) ;
- la nécessité de diversifier l'économie congolaise pour réduire sa dépendance du secteur pétrolier, réduire le chômage (estimé à environ 42% chez les jeunes) et aussi le taux de sous-emploi (27%) ;
- la nécessité d'améliorer l'accès aux services publics de base ;
- l'inégalité de genre (classement de 121 sur 169 pays quant à l'indice d'inégalité de genre).

Certes, les réformes réalisées ont été reconnues d'avoir eu des effets tels que sur le climat politique et la sécurité. Aussi, ayant atteint le point d'achèvement au niveau de l'initiative PPTE (Pays Pauvres Très Endettés) en 2010, le Congo a bénéficié de l'annulation d'une forte partie de sa dette (de 55% du PIB en 2009 à moins de 20% en 2010). En outre, dans le domaine de la santé du progrès a été réalisé, notamment en ce qui concerne les taux de mortalité maternelle et infantile. Cependant, tel qu'indiqué précédemment, les défis pour atteindre les Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) restent majeurs.

Par rapport à l'environnement des affaires et sans mentionner les contraintes générales, spécifiques, financières et conjoncturelles décrites dans le document de programme (PIRI), il convient de reproduire ici l'évolution du classement du pays (sur un total de 189 pays) selon le *Doing Business* (DB).

---

<sup>5</sup> Sources : Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD), Banque Mondiale (BM), Banque Africaine de Développement (BAD), Agence Française de Développement (AFD), Haut-Conseil du Dialogue Public-Privé.

### *Doing Business : évolution du classement du Congo*

<b>Domaines</b>	<b>2014</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>	<b>2011</b>
<i>Classement du Congo (DB)</i>	185	186	181	177
<i>Création d'entreprises</i>	182	183	175	176
<i>Octroi de permis de construire</i>	142	143	103	83
<i>Raccordement à l'électricité</i>	175	173	152	
<i>Transfert de propriété</i>	164	158	156	133
<i>Obtention de prêts</i>	109	105	98	138
<i>Protection des investisseurs</i>	157	156	155	154
<i>Païement des impôts</i>	183	186	182	180
<i>Commerce transfrontalier</i>	180	183	181	180
<i>Exécution des contrats</i>	164	165	159	158
<i>Règlements de l'insolvabilité</i>	142	138	134	

Malgré les limitations méthodologiques souvent évoquées par rapport au DB, il s'agit tout de même d'un classement de référence souvent utilisé pour comparer le contexte d'affaires entre différents pays. A cet effet, il y a lieu de noter de son évolution durant les dernières années que l'environnement du secteur privé au Congo reste défavorable. Par rapport à d'autres pays à revenu intermédiaire et aussi par rapport au classement total moyen en Afrique Sub-saharienne (classement 142 en 2014), le climat des affaires freine l'investissement privé hors secteur pétrolier au Congo. Le pays est positionné juste devant le Soudan du Sud et la République Centrafricaine qui ont respectivement un classement DB de 186 et 188 sur le total de 189 pays.

A l'échelle sous-régionale, le Congo cherche à renforcer son intégration dans le but de bénéficier de certains avantages comparatifs et d'économie d'échelle. En dépit des opportunités à cet effet pour le Congo eu égard à son positionnement géographique, le volume d'échanges au niveau de la Communauté Economique des Etats de l'Afrique Centrale (CEEAC)/Communauté Economique et Monétaire de l'Afrique Centrale (CEMAC) reste faible. A titre d'exemple, selon la BAD (2012) seulement 1% des exportations déclarées sont destinées au pays voisin, la République Démocratique du Congo (RDC).

#### **II.5.2 Cadre stratégique et institutionnel**

##### ***Cadre stratégique***

Plusieurs stratégies et initiatives offrent un cadre stratégique de référence pour le PIRI. On peut citer notamment :

- *Le Chemin d'Avenir*, de l'Espérance à la Prospérité 2009-2016, Président de la République, 2009
- *la Lettre de Politique d'Industrialisation du Congo*, Président de la République, 2009
- *Congo-Vision 2025* (2011)

- Le *Programme National de Redéploiement Industriel* (PRNI ; 2011-2016) – qui traduit la Lettre de Politique industrielle (validation du PRNI en instance)
- Le *Plan National de Développement* (DSRP) 2008-2010
- Son programme successeur, à savoir le *Document de Stratégie pour la Croissance, l'Emploi et la Réduction de la Pauvreté* (DSCERP) 2012 -2016
- La *Charte Nationale des Investissements (2003)* mettant en œuvre au Congo la Charte communautaire des investissements de la CEMAC (1999)
- Les *textes réglementaires par rapport aux zones de développement préférentielles* (zones franches prévues à Brazzaville, Pointe-Noire, Oyo-Ollombo et Ouesso)
- La *législation et les mesures d'appui en préparation* pour améliorer « l'infrastructure qualité ».

De manière générale le Congo joue un rôle actif dans les institutions régionales, telles que la CEEAC, la CEMAC et l'Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires (OHADA). Il convient de mentionner aussi les négociations au niveau de l'Afrique Centrale par rapport aux Accords de Partenariats Economiques (APE) ; en attendant la réalisation de l'APE au niveau de la sous-région (hors Cameroun), le Congo ne bénéficie plus du système de préférences non réciproque depuis début 2008 et est soumis au système de préférences généralisées (ce qui a engendré la perte de l'avantage comparatif de certains produits congolais sur le marché européen). Cette situation explique l'importance donnée au renforcement des capacités productives/commerciales parmi d'autres axes stratégiques visant la diversification de l'économie congolaise.

### ***Cadre institutionnel***

Sur le plan institutionnel, les institutions nationales concernées par la relance industrielle d'une façon directe ou indirecte se retrouvent au sein de l'administration publique, dans les structures publiques/privées ou mixtes d'appui et dans les organisations représentant le secteur privé. Sans répéter ici les structures listées dans le document de programme, il y a lieu de signaler le rôle clef du Ministère du Développement Industriel et de la Promotion du Secteur Privé en tant que contrepartie principale de l'ONUDI. Même si pas explicitement mentionné dans le document de programme et dépendamment des composantes du PIRI, aussi d'autres Ministères étaient en principe concernés par la mise en œuvre des interventions du PIRI, notamment les Ministères de l'Economie, des Finances, du Plan, du portefeuille public et de l'intégration; des PME ; de l'Agriculture et de l'Elevage ; de la Pêche et de l'Aquaculture ; de l'Economie Forestière et du Développement durable ; de l'Enseignement technique, professionnel, de la formation qualifiante et de l'Emploi, et aussi (plus récemment le Ministère (rattaché à la Présidence) chargé des Zones Economiques Spéciales (ZES).

En effet, le PIRI visait à renforcer les institutions clefs de développement du secteur privé et plusieurs structures d'appui étaient à priori concernées par la mise en œuvre du programme. On peut citer à cet effet, parmi d'autres, le Centre de Formalités des Entreprises (CFE), l'Agence de Développement des PME (ADPME), la Chambre de Commerce, d'Industrie, d'Agriculture et des Métiers (CCIAM), les organisations patronales (UNICONGO ; UNOC ; Syndicat PME ; COGEPACO), l'Association Pointe Noire Industrielle (APNI - une plateforme d'appui aussi soutenue par le Ministère du Développement Industriel), le Forum des Jeunes Entreprises du Congo (FJEC). Il faut aussi mentionner le réseau des banques nationales et aussi les banques régionales (notamment la Banque de Développement des Etats de l'Afrique Centrale/BDEAC qui gère une ligne de crédit de la Banque Arabe pour le Développement Economique en Afrique/BADEA ciblée sur des investissements dans le secteur agro-industriel) et aussi des

Fonds spécifiques (tels que le Fonds d'Impulsion et de Garantie/FIGA et le Fonds de Soutien à l'Agriculture/FSA) mis en place pour faciliter l'accès au finance.

Depuis la formulation du PIRI il y a eu des études et des débats par rapport à la création de nouvelles structures d'appui, notamment la Maison de l'Entreprise et l'Agence de Promotion des Investissements (API). Si la Maison de l'Entreprise est restée pour le moment au stade d'idée (pas établi selon les informations obtenues), l'API a été formellement créée (2012) et sa mise en œuvre vient de démarrer avec la nomination récente (avril 2014) de sa Direction Générale. Quant aux structures mixtes concernées par le PIRI, il y a lieu de référer au Haut-Conseil du Dialogue Public-Privé (HCDPP).

### **II.5.3 Plan-Cadre des Nations Unies pour l'Aide au Développement (UNDAF)**

Le Système des Nations Unies (SNU) au Congo est engagé dans un processus commun de planification des activités opérationnelles visant à renforcer la synergie entre les activités de l'ONU dans le pays. Pour ce qui est de l'UNDAF pour la période 2009-2013, il n'y a aucune référence à l'ONUDI, ce qui semble indiquer que l'ONUDI n'a pas participé à son élaboration. Aussi le document du programme (PIRI) ne réfère pas explicitement à l'UNDAF. Cependant, selon l'information obtenue du PNUD-Brazzaville, l'ONUDI est parmi les cosignataires de l'UNDAF en cours (2014-2018) qui est signé depuis fin décembre 2013 par le Ministère du Plan. Ceci est en phase avec les procédures en vigueur par rapport à la formulation de l'UNDAF qui exigent l'intégration de toutes les agences, y compris celles qui sont non-résidentes. A priori la suite de la coopération entre le Congo et l'ONUDI (après la clôture du PIRI en décembre 2013) fera ainsi partie intégrante des efforts de programmation conjointe avec les autres agences des Nations Unies. Il convient de souligner qu'au Congo le Fonds Monétaire International (FMI) et la Banque Mondiale (BM) font partie du cadre commun UNDAF.

### **II.5.4 Appui connexe d'autres partenaires techniques et financiers**

Dans le but d'harmoniser et d'améliorer l'efficacité de l'aide au développement au Congo, un cadre de concertation des partenaires techniques et financiers (PTF) a été mis en place en 2008, couvrant aussi des groupes thématiques réunissant différents partenaires œuvrant dans les mêmes secteurs/domaines. Selon l'information obtenue du PNUD, les groupes thématiques existent, mais ne sont pour le moment pas très actifs en dehors de la coordination de l'aide humanitaire (surtout suite à la crise en Centrafrique et la présence de réfugiés dans le nord du Congo).

Comme le Congo est un pays à revenu intermédiaire (tranche inférieur), l'aide extérieur y joue un rôle moins important que dans des pays moins avancés. Cette situation explique la pratique de partage de coûts (*cost sharing*) avec le Gouvernement dans le cadre de plans de travail thématiques annuels, surtout au niveau de la coopération du pays avec les agences des Nations Unies.

Les bailleurs de fonds/agences sont surtout actifs dans les domaines de l'infrastructure, la gouvernance, l'éducation et la santé. En ce que concerne l'appui au secteur privé (dont le renforcement des capacités et l'amélioration du climat d'affaires), l'appui lié aux interventions du PIRI concerne notamment <sup>6</sup> :

- Banque Mondiale (BM) / Société Financière Internationale (SFI): *projet d'appui à la diversification économique (PADEC) couvrant entre autres l'appui au dialogue secteur public-secteur privé incluant entre autres un Fonds d'Appui à coûts partagés (FACP) – Note : aussi contribution de la BAD et du*

---

<sup>6</sup> Cette liste ne prétend pas être complète

*Gouvernement congolais au PADEC (50% BM/BAD ; 50% Gvt); projet forêts et diversification économique (PFDE, 2012-2017); étude diagnostique d'intégration commerciale (Diagnostic Trade Integration Study); étude du secteur financier; étude sur la situation genre; renforcement des services d'appui non-financier (formation des formateurs); formation des PME (Programme Business Edge);*

- *Banque Africaine de Développement (BAD): projet d'appui à l'amélioration du climat d'affaires et à la diversification de l'économie congolaise (PACADEC, 2009-2014); formation professionnelle; étude sur l'amélioration de l'accès au financement/PME;*
- *Union Européenne (UE): programme de renforcement des capacités commerciales et entrepreneuriales (PRCCE; phases 2 et 3, 2013-2015) couvrant entre autres le co-financement de prestations et de chèques-services ciblant les PME;*
- *Centre pour le Développement de l'Entreprise (CDE/UE): contribution financière et technique à certaines composantes du PRCCE; voir UE) au niveau de l'environnement des affaires, des organisations intermédiaires et des entreprises; renforcement des capacités dans le secteur agro-industriel (partenaires CCIAM Pointe Noire et 10 PME);*
- *Agence Française de Développement (AFD): appui financier (mécanismes de partage de risques; micro-finance; appui au financement du secteur forestier);*
- *Belgique: accès des PME au financement;*
- *Ile Maurice: collaboration dans le domaine de la création de l'Agence de Promotion des Investissements;*
- *Singapour: collaboration dans le domaine de zones économiques spéciales;*
- *Banque de Développement des Etats de l'Afrique Centrale (BDEAC): fonds de garantie/ autres instruments financiers dont la gestion d'une ligne de crédit de la BADEA qui cible des investissements dans l'agro-industrie;*
- *PNUD: environnement et énergie (gestion durable des ressources minières); appui à la création de l'Agence Nationale pour l'Environnement; définition d'un cadre de politique de l'économie verte; appui à l'élaboration d'un plan d'action pour la mise en œuvre de la politique nationale genre;*
- *FAO: contribution à la préparation d'une feuille de route pour la formulation d'une stratégie nationale de développement de l'industrie de transformation du bois au Congo; contribution à la conclusion d'un accord entre six pays africains (dont le Congo) pour réduire le commerce illégal du bois, 2011;*
- *Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement/CNUCED: Examen de Politique d'Investissement (EPI), 2013;*
- *International Trade Centre: programme d'appui au renforcement des capacités de commerce international au service de l'Afrique/composante Afrique Centrale;*
- *Tech-Dev/COSAME (Programme de coopération et de soutien aux artisans et micro-entreprises du Sud): Appui aux entreprises (compagnonnage) à travers un partenariat– Forum des Jeunes Entreprises du Congo;*
- *TOTAL, Agence Française de Développement, autres: soutien à l'Association Pointe Noire Industrielle.*



## III. Appréciation

### III.1 Appréciation de la conception du PIRI

Il y a eu un écart d'environ trois ans entre le moment de la genèse du programme (l'engagement pris par l'ONUDI en octobre 2003 au Japon en marge de TICAD III) et la formulation du programme (période 2005/06). Même si le titre du document de programme tel que signé en 2006 réfère encore à la relance industrielle *post-conflit* pour le Congo, il convient de signaler que par la suite le programme était plutôt appelé Programme Intégré de Relance Industrielle.

L'équipe de l'ONUDI chargée de la formulation du PIRI avait la possibilité de s'inspirer des expériences passées, le PIRI faisant partie de la dernière génération de programmes intégrés (PI) lancés par l'ONUDI. Ceci étant, l'analyse du document de programme évoque un nombre d'observations qui, au moins en partie, convergent avec des enseignements tirés antérieurement par l'ONUDI en ce qui concerne la conception de PI (voir ci-après).

Dans son ensemble, le document de programme est compréhensif, mettant en exergue le contexte général du pays et du secteur industriel du pays, dont les opportunités et les contraintes, et couvre aussi une description du cadre institutionnel de promotion du secteur privé et du paysage d'appui (y compris de l'assistance de l'ONUDI durant les dernières décennies jusqu'à la période caractérisée par des troubles politiques). La stratégie du programme distingue deux axes d'intervention : (i) le renforcement des capacités institutionnelles d'appui au secteur privé et (ii) la focalisation sur deux filières clefs, à savoir les agro-industries et les industries du bois. Ceci s'est traduit en 6 composantes qui reflètent l'accent sur le renforcement des capacités d'appui, surtout au niveau de l'Etat, et l'appui direct au niveau des entreprises.

Quant à la structure des composantes du programme, celle-ci aurait pu être écourtée dans la mesure où les composantes 5 et 6 convergent *de facto* avec la composante 4. Il se peut que la structuration en 6 composantes soit liée à l'implication de différentes branches de l'ONUDI. On remarque quelques risques de chevauchements dans la conception du PIRI, tel que l'effort par rapport à l'amélioration de l'infrastructure qualité couvert à la fois sous la Composante 4 et la Composante 5. Par ailleurs, la définition de l'objectif de la Composante 2 est considérée non seulement (trop) vaste par rapport aux résultats visés mais aussi davantage un objectif de développement qu'un objectif immédiat.

En ce qui concerne le cadre logique, il contient des indicateurs concernant les résultats, mais pas d'information sur les sources de vérification ni sur les hypothèses et risques par rapport à chacune des différentes composantes et résultats y afférents.

Plus important, le problème principal du PIRI tel que formulé concerne son ambition. C.à.d., le budget prévu (presque € 5 millions hors frais administratifs) est considéré largement sous-estimé compte tenu des ressources a priori nécessaires pour réaliser les différents résultats prévus. Bref, il est difficilement envisageable comment le PIRI aurait pu réaliser les résultats listés sous chacune des 5 composantes, surtout car s'agissant des appuis devant aboutir à de nouvelles structures et services opérationnels au terme de l'appui.

En dépit du fait que le défi de mobilisation de ressources financières a été mentionné dans le document de programme, la qualification de ce risque comme 'négligeable' a été trop

optimiste. Le contexte du pays, notamment son taux de croissance lié à la performance de son secteur pétrolier et son classement comme pays à revenu intermédiaire, explique des contraintes quant à la mobilisation de fonds autres que des (co-) financements par le Congo.

La partie relative à l'« aide extérieure » dans le document est assez générale, ne donnant pas des détails concernant le potentiel de coopération et de synergies avec d'autres programmes et projets financés par des bailleurs de fonds et agences bi- et multilatéraux. Le risque potentiel de duplications entre différentes initiatives a été sous-estimé. Le document ne réfère pas au positionnement du PIRI par rapport à l'UNDAF ni à sa contribution - parmi d'autres partenaires - par rapport à la stratégie de réduction de pauvreté (DSRP).

En termes d'intégration interne (synergies), ceci n'a pas vraiment été explicité dans le document de programme; cependant, au moment de la mise en œuvre, le programme a cherché à combiner différentes composantes au niveau des interventions (par exemple : la mise à niveau ciblant le secteur agro-industriel et celui du bois).

Finalement, dans son ensemble le programme a été formulé en consultation avec les contreparties congolaises. Cette coopération a notamment concerné la partie publique (notamment le Ministère du Développement Industriel ; selon l'ONUDI aussi d'autres Ministères ont été étroitement associés dans la phase de formulation du programme, notamment le Ministère du Commerce). L'implication du secteur privé à la conception du PIRI a été plutôt indirecte dans la mesure où les représentants du secteur privé ont indiqué d'avoir été informés du PIRI mais plutôt après sa formulation et sa signature.

## **III.2 Appréciation de la mise en œuvre dans son ensemble**

### **III.2.1 Appréciation des dimensions générales du PIRI: la mobilisation de fonds, sa gestion et la prise en considération des questions transversales**

#### ***La mobilisation de fonds***

Le PIRI est un des rares programmes intégrés de l'ONUDI avec un taux élevé d'auto-financement par le pays bénéficiaire (90%), en tout cas par rapport aux fonds mobilisés (évidemment nonobstant le faible taux de financement du PIRI dans son ensemble, à savoir 38%). Ceci étant, il fallait mobiliser des fonds additionnels pour financer la totalité du programme. A cet effet il était prévu dans le document de programme que le Comité de Gestion et de Pilotage joue un rôle : « appuyer des initiatives de mobilisation des fonds nécessaires au financement du Programme ». <sup>7</sup>. Déjà en mai 2008 lors de l'entretien entre le Directeur Général de l'ONUDI et le Ministre du Développement Industriel il a été référé à l'organisation d'une Table Ronde (prévue pour début 2009 mais pas organisée) pour présenter le programme aux bailleurs de fonds représentés au niveau du Congo, complétée par des contacts (réalisés) avec des bailleurs de fonds basés à Vienne (Siège de l'ONUDI). Plus tôt encore une note a été conçue (Funds Mobilisation Strategy, août 2006) qui décrit les grandes lignes de la stratégie de mobilisation de fonds, sans précision du timing, de la division des rôles et des responsabilités des deux parties (Gouvernement/ONUDI) et n'incluant pas l'option de co-financement avec les programmes d'autres bailleurs de fonds (*collaborative funding*).

---

<sup>7</sup> Document de projet, page 26

Nonobstant des contacts individuels avec différents bailleurs/agences durant la mise en œuvre du PIRI (notamment le PNUD, la Banque Mondiale, l'Union Européenne, la BADEA, la BDEAC et les Banques Congolaises), ces multiples efforts n'ont pas abouti à la mobilisation de ressources financières additionnelles pour compléter les fonds propres de l'Etat congolais et de l'ONUDI engagés pour la mise en œuvre du PIRI. Il est à noter aussi que les ressources de l'ONUDI appelées fonds d'amorçage ont été utilisées pour l'appui technique et pas comme « *seed money* » pour le développement des propositions de projets à soumettre à des bailleurs de fonds.

Au moment du démarrage du PIRI, le PNUD semble avoir exprimé son intérêt à participer au financement de certaines interventions prévues dans le PIRI, notamment par rapport à la composante stratégie industrielle. Il a été noté que le document de programme réfère dans sa Partie III (Gestion) même aux apports « de l'ONUDI *et du PNUD* ». L'évaluateur a aussi remarqué que sur la pancarte du PIRI (à l'entrée du bâtiment qui a abrité l'unité de coordination du PIRI) le PNUD est explicitement mentionné. Cependant, ceci a été une « visibilité gratuite » pour le PNUD dans la mesure il n'a pas participé financièrement à la mise en œuvre du PIRI. Il semble que le PNUD et l'ONUDI n'ont pas pu se mettre d'accord sur la gestion des fonds éventuels du PNUD (que le PNUD a voulu assumer). Ainsi une opportunité de co-financement par le PNUD a été perdue et son rôle est resté limité à celui de prestataire de services administratifs pour l'ONUDI au Congo (pour lequel le PIRI a payé selon les procédures en vigueur à cet effet).

Quant à la Banque Mondiale, les discussions par rapport à la coopération, notamment l'idée d'un partenariat entre le Fonds d'Appui à Coûts Partagés (FACP) du PADEC et le PIRI, n'ont pas abouti. Une proposition de convention préparée et envoyée au Siège de l'ONUDI pour revue et finalisation est dite d'être restée sans suite. Selon les informations données sur place sur l'historique, au démarrage du programme la BM semble avoir exprimé son intérêt au financement des Centres Pilotes prévus dans le secteur agro-alimentaire et pour lesquels des Business Plans ont été formulés, ainsi qu'au financement de l'étude de faisabilité de l'API. Cependant, l'ONUDI n'a pas pu/voulu suivre la démarche nécessaire pour être retenue comme agence d'exécution de projets financés par des crédits BM/IDA, à savoir la participation au processus d'appels d'offre. Le Ministère du Développement a résolu la question de financement de l'étude de faisabilité de l'API à travers un financement de €100,000 (montant inclus dans le financement total par l'Etat congolais du PIRI).

L'idée d'obtenir un (co-)financement de la part de l'UE, notamment dans le contexte de son appui lié au processus de négociation de l'Accords de Partenariats Economiques (APE), n'a pas eu de suite. Or, très tôt dans la phase de mise en œuvre du PIRI une mission au Congo a été effectuée par un fonctionnaire de l'ONUDI (novembre 2007) pour suggérer des aires de coopération dans le cadre du 10<sup>ème</sup> FED (Fonds Européens de Développement). Les rapports ultérieurs sur l'état d'avancement du PIRI mentionnent une proposition d'organiser une mission conjointe (Congo/ONUDI) à Bruxelles qui n'a pas eu lieu. Cependant, un (co-)financement de l'UE aurait été parmi les opportunités de financement les plus probables, eu égard à la coopération de l'UE avec l'ONUDI au niveau national et régional, surtout dans les domaines de la qualité et de la mise à niveau.

Les efforts de coopération avec d'autres structures de financement, telles que la BADEA et la BDEAC (qui gère une ligne de crédit de la BADEA) ont eu peu de résultats concrets. Les rapports consolidés ne sont pas précis sur les résultats atteints; selon l'information obtenue par l'évaluateur lors de la mission une seule entreprise bénéficiaire de l'intervention « mise à niveau » a obtenu un crédit (combinant des financements partiels de plusieurs banques). Malgré les différentes tentatives pour associer des banques congolaises aux activités du PIRI, ces dernières sont restées

récalcitrantes à s'engager dans du crédit à moyen/long terme bien qu'en étant en situation de surliquidité.

Finale­ment, nonobstant les différents efforts entamés pour mobiliser d'autres financements, une dimension importante semble avoir été négligée, à savoir la recherche de *financements additionnels de l'Etat congolais* au-delà de son engagement selon l'Accord portant création d'un fonds d'affectation spéciale signé en octobre 2007. D'abord, selon les entretiens au niveau du pays, le fait que l'ONUDI n'ait pas respecté l'Article VII de cet Accord, couvrant la nécessité de fournir sur une base annuelle un état financier, est dit d'avoir évoqué des questionnements au niveau du Ministère des Finances (d'où émanaient les cinq virements exécutés). Dans l'absence de la soumission de ces états financiers par l'ONUDI, l'Etat a tout de même respecté ses engagements, même si les transferts se sont effectués en cinq et non en deux tranches comme initialement prévu.

### ***La gestion du PIRI***

Le mécanisme de **gestion quotidienne** des activités du PIRI a été mis en place peu de temps après la disponibilité de la première tranche du financement par l'Etat congolais. De commun accord (Ministère du développement industriel et de la promotion du secteur privé et l'ONUDI) un **Coordonateur national** a été nommé, à savoir un ancien Directeur Général de (consultant longue durée) du PIRI. Tout en étant sous contrat/ONUDI dans le cadre d'un programme exécuté par l'ONUDI, il était aussi perçu comme étant le point focal de l'ONUDI au Congo, dans l'absence d'un Représentant ou « Desk » ONUDI. Recruté sur un poste de coordonateur national financé par le pays à travers l'ONUDI, les conditions de recrutement du Coordonateur (et du personnel local d'appui au sein de l'unité de coordination) suivaient les procédures de l'ONUDI. L'expérience du Coordonateur et son réseau professionnel ont été bénéfiques pour la mise en œuvre du PIRI. Son rôle de facilitateur/interface entre l'ONUDI et la République du Congo a été à maintes reprises reconnu. De manière générale on peut dire que le PIRI a bénéficié de sa grande expertise et notoriété. En même temps, eu égard à sa position en que consultant de l'ONUDI supervisé par le Siège, il n'était pas autonome dans ses actions et décisions, et avait besoin de l'avis, de l'accord et du soutien du Siège.

Le Coordonateur était appuyé par une **équipe restreinte d'appui responsable du secrétariat et de la logistique**. Il est à souligner que depuis le départ du Coordonateur au moment de la clôture du PIRI, il a été demandé par la partie congolaise à cette équipe d'appui de rester en place, en attendant le programme successeur. Si cette décision peut tout à fait se comprendre, elle n'a pas fait objet d'actions administratives pour régulariser leur situation contractuelle durant cette phase intérimaire du côté du Ministère. Le Siège de l'ONUDI n'était pas au courant de cette situation.

Durant la mise en œuvre du PIRI, il y a eu en total deux responsables (Chef d'Unité et un Administrateur de Programmes) du PIRI. La décision de la direction de l'ONUDI estimant que le Bureau Afrique puisse jouer un rôle de coordination dans le cas des programmes intégrés (au moins en ce qui concerne le PIRI) est considérée audacieuse, surtout compte tenu du très grand nombre de pays couverts par chacun des fonctionnaires du Bureau Afrique. En tout cas, cette véritable surcharge des responsables du Bureau Afrique peut expliquer les défis rencontrés dans le suivi de la mise en œuvre du PIRI.

Concernant le **pilotage**, comme déjà mentionné, le Comité de Gestion et de Pilotage prévu dans le document de programme ne s'est jamais réuni. Il faut souligner que, tel que conçu, ce Comité était très lourd (regardant le niveau et le nombre de représentants prévus des Ministères, institutions d'appui, et organisations représentant le secteur privé). Eu égard à l'absence de ce Comité, le suivi du PIRI était essentiellement dans les mains de l'unité de coordination et les responsables du Siège

de l'ONUDI, sans bénéficier d'un suivi stratégique du PIRI réunissant les différentes parties concernées et devant aussi appuyer les initiatives de mobilisation des fonds. Finalement, l'argument mentionné dans les rapports qu'il manquait des fonds pour opérationnaliser le Comité de Gestion et de Pilotage est questionable, dans la mesure où il s'agit (i) d'un programme financé pour et par le pays, n'impliquant a priori pas le paiement d'honoraires pour la participation aux sessions de comités de pilotage, (ii) des réunions dont le coût d'organisation est minime car organisées au Congo (que le budget de fonctionnement du PIRI aurait pu couvrir, par exemple pause-café/repas/frais de voyage des personnes devant venir de Pointe-Noire ou ailleurs).

En termes de **coûts de gestion du PIRI**, il a été évoqué lors des entretiens au Siège de l'ONUDI que ce coût a été élevé. Dans l'absence de détails financiers, il a été difficile de vérifier cette perception et de comparer le coût de la gestion du PIRI avec celui d'autres programmes de cette taille. En principe le personnel local a été recruté selon la grille de salaires de référence en vigueur (PNUD) et les consultants internationaux selon les barèmes appliqués par l'ONUDI. Aussi, les bureaux de l'unité de coordination ont été mis à la disposition du PIRI par le Ministère de tutelle. Ces bureaux sont très bien installés et bien équipés et il est à veiller à ce que le tout soit transféré au programme successeur (ainsi évitant de nouvelles dépenses d'investissements). Il faut aussi mentionner que le budget de fonctionnement (i.e., la subvention de l'Etat) a pallié à une omission dans le budget du PIRI tel qu'initialement conçu et a permis des dépenses de différents types liés à son fonctionnement (dont des voyages du Ministre pour des consultations au niveau du Siège). L'utilisation de ce budget de fonctionnement géré au niveau local est bien précisée dans les rapports disponibles (reflétant une approche de transparence) et a fait l'objet d'inspections selon les procédures en vigueur au Congo. L'évaluateur ignore s'il y a eu des frais de gestion (réunions; consultants ; autres) au niveau du Siège qui ont été financés sur les budgets liés au PIRI. Il y a une seule indication quantitative par rapport au coût de gestion que l'on peut extraire des rapports disponibles, à savoir la rubrique appelée « *general management* » dans les trois rapports de l'ONUDI (deux en 2009, un en 2010). Sur le total du budget disponible, la gestion a couvert respectivement 46.5% (mai 2009), 29.4% (octobre 2009) et 23.8% (mars 2010). Il est probable que le ratio en 2009 soit élevé, car correspondant au démarrage du PIRI et ainsi couvrant des frais d'installation des bureaux et des missions du Siège au Congo liées au programme dans son ensemble et non à des composantes en particulier. Il convient de souligner aussi que les délais dans l'évaluation demandée depuis 2011 expliquent aussi l'extension du PIRI au-delà de sa durée prévue (de 48 mois à 63 mois). Ceci a aussi engendré des coûts de gestion plus importants.

Le **rapportage** sur la mise en œuvre du PIRI est assez détaillé au niveau des rapports périodiques du Coordonateur national qui résument l'état d'avancement des différentes composantes et des observations sur les obstacles rencontrés. Le dernier rapport (dont l'ébauche a été envoyée au Siège mi-2013, donc bien avant la fin du PIRI) constitue *de facto* une auto-évaluation. Si l'ONUDI avait complété les détails quant à la situation financière du PIRI dans ce dernier rapport et aussi inclus sa perception sur la mise en œuvre du programme, on aurait pu dénommer ledit rapport auto-évaluation *conjointe*. Quant aux rapports périodiques de l'ONUDI, trois rapports sur l'état d'avancement ont été préparés dans la période allant de mai 2009 à mars 2010 (information déduite des rapports partagés avec l'évaluateur). Comme mentionné précédemment, le rapportage financier n'a pas été fait selon les procédures édictées par l'Accord de financement. Aussi, pour l'évaluateur il a été difficile d'obtenir les détails sur les dépenses effectuées. Finalement, il y aurait du y avoir un rapport final d'un programme présentant la liste des consultants, la durée de leurs interventions et les rapports y afférant.

### *Les questions transversales*

Dans le cadre du PIRI les dimensions transversales telles que « **genre** », « **environnement** » et « **coopération sud-sud** » ne figurent pas de manière explicite. Or, les indices du pays par rapport à la dimension *égalité et genre* démontrent de l'existence de défis et de facto de la nécessité de les adresser. Ceci étant, selon l'ONUDI ces thèmes n'avaient pas la même acuité au moment de la rédaction du PIRI que maintenant.

Tout de même, même si parmi les entreprises bénéficiaires il y a eu quelques femmes entrepreneurs, le PIRI n'y a pas accordé une importance particulière, ni dans sa conception, ni dans sa mise en œuvre. Quant à l'environnement, il est étonnant que l'efficacité énergétique et la production plus propre ne fassent pas partie intégrante de l'approche « mise à niveau » qui a été suivie. Dans ce domaine l'ONUDI aurait pu œuvrer en synergie avec le PNUD qui a inclus le développement durable parmi ses domaines d'intervention au Congo. En outre, sur le plan de la coopération sud-sud c'est le Congo (et non l'ONUDI) qui a entamé directement des démarches pour tirer des enseignements de l'expérience d'autres pays (exemple d'Ile Maurice et Singapour). Même si le PIRI a en effet mobilisé différentes expertises en provenance de pays étant potentiellement des sources d'enseignements pour le Congo, ces consultations ont été organisées de manière individuelle et non institutionnelle.

### **III.2.2 Appréciation générale selon les critères d'évaluation**

#### *Pertinence et appropriation*

<p><i>Appréciation par rapport aux besoins et priorités du Congo : est-ce que les interventions ont répondu aux besoins réels au moment de la conception du programme et est-ce qu'elles sont demeurées valides durant l'exécution ? Quid de la participation des partenaires locaux à la conception du programme et de leur soutien durant la mise en œuvre?</i></p>
---

Dans l'ensemble, l'appui de l'ONUDI au Congo visant une contribution à l'amélioration de son environnement d'affaires (notamment le renforcement des capacités d'appui aux entreprises du secteur industriel) était pertinent au moment du démarrage du PIRI et reste pertinent à ce jour. Il en est de même pour les filières clefs retenus au début : les industries agro-alimentaires et les industries du bois et dérivés. Les interventions réalisées étaient en phase avec les besoins et la vision stratégique du pays, tel que reflétés dans la Lettre de Politique Industrielle du Président de la République et bien résumés dans la citation suivante de ladite Lettre: « *je considère l'industrialisation comme le fondement du développement économique du pays. Celle-ci reposera sur les atouts naturels, les industries existantes, ainsi que sur les industries nouvelles, dans la perspective d'une diversification de l'offre des biens et services, à travers la valorisation des potentialités réelles de chaque filière de production existante ou à créer* ». Parmi les éléments clefs de cette stratégie on peut citer la nécessité de diversifier l'économie, d'améliorer la compétitivité des entreprises et de renforcer l'intégration intersectorielle.

Le degré d'appropriation nationale au moment de la conception du PIRI était élevé, tel qu'illustré par la volonté de l'Etat de financer une proportion considérable du budget prévisionnel du PIRI, ce qui a été complété plus tard par une subvention permettant le fonctionnement de l'unité de coordination. S'agissant de la formulation du document de programme, c'est surtout le Ministère du développement industriel et de la promotion du secteur privé qui a contribué à sa conception. Durant la mise en œuvre du PIRI cette appropriation a quelque part diminué, ce qui est

probablement lié au fait qu'il y a eu des changements ministériels (il y a eu trois différents Ministres chargé du développement industriel et de la promotion du secteur privé durant la phase de mise en œuvre du PIRI, ainsi que des changements au niveau du Cabinet). Ainsi, les priorités et les approches du Ministère de tutelle du PIRI par rapport à ce programme ne sont pas nécessairement restés les mêmes. Le positionnement de l'unité de coordination au sein du Ministère et sa coordination par l'ancien Directeur de l'Industrie a pu avoir donné l'impression que le PIRI était une structure para-Ministérielle avec laquelle les autres Départements avaient des liens plus informels que formels. En résumé, le degré d'intégration de l'unité de gestion au sein de son Ministère de tutelle et aussi le degré d'implication de ce Ministère dans la mise en œuvre du PIRI ont été variables. On remarque des divergences de points de vue dans le temps. A titre d'exemple, par rapport à la stratégie industrielle le Ministère a diminué le rôle initialement attendu de l'ONUDI et a fait appel à d'autres expertises. Par rapport à l'opérationnalisation de l'Agence de Promotion des Investissements il y a eu différentes visions dans le temps. Le scénario d'y intégrer différents cellules par rapport aux interventions liées à la mise à niveau, la promotion de la qualité et la sous-traitance pour rationaliser le dispositif d'appui a été initialement décidé mais n'est pas l'option retenue à ce stade-ci. L'Etat congolais a ces dernières années directement cherché d'autres expertises, à savoir dans le cadre de la coopération sud-sud.

Le degré d'implication d'autres Ministères concernés par les interventions du PIRI a été faible, malgré la nature transversale de plusieurs interventions et l'importance d'une coopération effective. Ce risque était pris en considération dans le document de programme qui stipulait que le problème de coordination et coopération entre les structures concernées « *pourrait être sérieux si le mécanisme de co-ordination n'est pas bien mis au point et opérationnel dès le lancement du programme* ».

On ne peut pas non plus dire que le secteur privé (organisations ; entreprises) a été étroitement associé aux décisions sur les priorités du PIRI ; il a été invité et a participé aux différents séminaires de validation mais les organisations représentant le secteur privé n'ont pas eu un rôle de co-organisateur. Donc le degré d'implication du secteur privé est considéré comme faible.

La question de la pertinence et de l'appropriation s'applique aussi à l'ONUDI. Le PIRI était un programme important pour l'ONUDI car offrant l'opportunité de travailler de nouveau dans le pays après la période de turbulences politiques. En plus, il s'agit d'un des rares programmes intégrés avec une proportion importante d'autofinancement. Nonobstant le travail réalisé au niveau des différents sous-projets, il y a cependant plusieurs indications de manque de rigueur dans le suivi pour maintenir et renforcer l'appropriation: la prolongation du programme sans aucun comité de pilotage qui examine les résultats et donne des avis sur les réorientations éventuelles, le report quant à l'organisation de l'évaluation pourtant demandée par le pays, le manque d'envoi de rapports financiers au bailleur de fonds principal du programme (le Gouvernement congolais), des rapports importants restés non-commentés et pour cette raison incomplets (le cas du rapport final).

## ***Efficiences***

<i>Appréciation par rapport à l'utilisation des ressources (fonds ; temps ; expertise) ; sont-elles converties en résultats de façon optimale ?</i>
---

Comme déjà indiqué, le PIRI était ambitieux dans la mesure où l'éventail des interventions prévues et des résultats escomptés sous les différentes composantes auraient nécessité un budget bien au delà du budget prévisionnel. Tenant compte de son niveau réel de financement (38% du total prévu), les fonds disponibles ont permis un démarrage des activités (souvent des études), mais ont été

insuffisants pour couvrir la totalité des activités nécessaires pour achever les résultats visés. Plus précisément, les fonds disponibles ont été partagés entre une série de sous-projets (certains étant plus dotés que d'autres), ce qui a pu financer des activités pilotes où préparatoires mais la mise en œuvre de ces sous-projets n'a que pu être partielle pour cette raison. Si durant les deux dernières années du programme il semble y avoir eu plus de concentration des efforts (à savoir, moins de sous-projets poursuivis), ceci s'est fait par nécessité, car en ce moment le budget disponible était plus réduit.

Le délai entre la signature du programme (2006) et son démarrage réel (2008) après le virement de la première tranche par l'Etat congolais a constitué un premier retard pour le PIRI. Par la suite, le manque de soumission par l'ONUDI de rapports périodiques sur les dépenses est considéré avoir eu plusieurs effets négatifs: des délais dans le déblocage des différentes tranches successives par l'Etat congolais et aussi une réticence à augmenter le niveau de financement du PIRI par le Congo. Il convient de souligner que les subventions en FCFA par l'Etat congolais pour le fonctionnement de l'unité de coordination ont été assujetties à des contrôles au niveau du pays (inspection selon les procédures en vigueur au Congo). Par ailleurs, par rapport aux fonds transférés à l'ONUDI il n'y a pas eu cette rigueur/transparence, nonobstant les procédures y afférentes (stipulées dans l'Accord).

Comme mentionné plus haut (III.2.1), la prolongation de la durée du PIRI au-delà de 5 ans a eu un effet prévisible : dans la mesure où les frais liés à la coordination du programme continuaient tant que le programme était opérationnel, ceci implique que, proportionnellement, la gestion du programme a pris une part plus élevée que prévue par rapport au budget total et, ainsi, moins de fonds étaient disponibles pour l'assistance technique. Ceci démontre de la nécessité d'un comité de pilotage qui aurait pu discuter de la nécessité ou non de rallonger la durée du PIRI.

Il n'y a pas une indication d'une réflexion stratégique sur le risque de faire des études de faisabilité (Business Plans) visant la création de centres de démonstration/formation (couvrant un total de quatre centres dans le secteur agro-industriel et un centre dans le secteur du bois), dans l'absence de précisions sur leur financement, une fois que la viabilité était démontrée par ces études. Il y a même référence dans les rapports à une autre étude réalisée (sixième centre), celui-ci ciblant l'éthanol. A ce jour aucun de ces centres n'a vu le jour.

En termes de synergies, la décision de faire un lien direct entre la composante IV- Mise à Niveau et les Composantes 5 (Industries Agro-alimentaires) et 6 (Industries du Bois) a été judicieuse et a ainsi corrigée une certaine confusion dans la conception du programme. Cependant, l'approche a été trop inflexible, dans la mesure où les rapports indiquent que pour un bon nombre des entreprises retenues dans le secteur du bois, la méthodologie « mise à niveau » suivie n'était pas vraiment appropriée (unités trop petites). Par rapport à l'étude portant création d'une agence de promotion des investissements (API), la recherche de synergies entre les différentes interventions du PIRI est considérée d'avoir été trop poussée, ayant voulu y greffer, même si de façon temporaire, des cellules chargées de la mise à niveau, de la qualité et de la sous-traitance (voir ci-après, section API). De toute manière, l'Etat congolais a décidé autrement et le mandat officiel de l'API est resté fixé sur le rôle précis d'une telle agence.

Le fait que les experts internationaux recrutés sous les différentes composantes/sous-projets ont systématiquement travaillé en tandem avec des experts nationaux reflète une très bonne approche. Ceci étant, il est assez paradoxal qu'un programme qui vise le développement du secteur privé dont le renforcement des capacités d'appui ait fait surtout appel à des consultants travaillant dans le secteur public. A titre d'exemple, la majorité des consultants nationaux recrutés dans le cadre des interventions « mise à niveau » provenaient du secteur public. Sans questionner la qualité du travail réalisé par ces experts, il s'agit d'une certaine concurrence déloyale par rapport aux services



d'appui fournis par des consultants privés. L'approche suivie pose aussi un défi par rapport à la pérennité : si les entreprises bénéficiaires souhaitent continuer à bénéficier de (et aussi payer pour) les services de consultants avec lesquels elles ont travaillé lors de la phase de diagnostic, de formulation du business plan et de sa suite, comment assurer leur disponibilité comme consultants s'il s'agit des fonctionnaires? De manière générale, il y a lieu de référer dans ce contexte aussi aux bonnes pratiques de « *Business Development Services/BDS* » développées et promues depuis un moment par les principaux bailleurs de fonds et agences œuvrant dans ce domaine (dont l'ONUDI). Selon la vision reflétée dans ces principes la plupart des BDS sont des biens privés et le rôle de l'Etat et des bailleurs de fonds est de faciliter la demande et l'offre du marché des BDS.<sup>8</sup> Appliquant ces principes, on peut dire que le PIRI a dû « *faire faire* » plus, mettant plus d'accent sur le renforcement des capacités conseil dans le pays et travaillant davantage avec des structures d'appui existantes au lieu de devenir en soi un lieu (au sein d'un Ministère) où des business plans étaient formulés de façon subventionnée (voir gratuite) pour les porteurs de projets.

En termes de coopération avec d'autres programmes/initiatives ayant des objectifs similaires/connexes au PIRI, le bilan est faible : il n'y pas d'indication de synergies sur ce plan, malgré les intentions au début. Ceci est regrettable, car la recherche de complémentarité de l'appui avec les efforts d'autres partenaires aurait en principe augmenté les chances de résultats concrets et d'impact. La mission d'évaluation a même remarqué quelques chevauchements entre différents appuis (une entreprise bénéficiant de deux diagnostics consécutives suivant différents formats selon le bailleur, et des formations similaires in situ concernant les bonnes pratiques d'hygiène /BPH et les bonnes pratiques de fabrication/BPF). Ceci semble d'autant plus important car dans le contexte du Congo où la taille du tissu industriel est relativement restreinte, les chances que différents bailleurs soutiennent les mêmes entreprises sont assez élevées. Comme souligné par l'ONUDI, cette réalité découle de problèmes de coordination entre différentes structures de tutelle en charge des différents programmes des autres bailleurs de fonds.

### ***Efficacité et impact***

<i>Appréciation de la mesure dans laquelle les objectifs ont été atteints ; résultats à court et à moyen terme par rapport aux objectifs et leur utilisation réelle</i>
---

Le résultat le plus concret concerne la création de l'Agence de Promotion des Investissement (Loi, 2012) dont le démarrage réel est en cours suite à la nomination très récente (avril 2014) de son équipe de gestion. En effet, l'ONUDI y a apporté une contribution importante par l'étude de faisabilité, suivie par l'appui à la formulation du texte de loi portant création de l'Agence, de son organigramme, et aussi l'appui à la conduite de l'enquête sur les investisseurs – ayant pour but de guider la structuration de l'Agence et la définition de ses services (en outre d'autres expertises auxquelles l'Etat congolais a fait appel de façon directe par la suite, à savoir l'Ile Maurice et Singapour).

Quant aux efforts dans le domaine de la mise à niveau, on peut dire qu'à travers les séminaires de sensibilisation, un intérêt général aux efforts de renforcement de la performance des entreprises a été généré. Pour les entreprises agro-industrielles incluses dans la phase dite pilote, elles ont bénéficié d'un diagnostic, la formulation d'un plan de mise à niveau et aussi quelques activités ponctuelles au niveau de l'entreprise dans le cadre de la mise en œuvre de son Plan de mise à niveau, telles que l'aide dans l'élaboration de manuels de qualité et de courtes formations du

<sup>8</sup> Comité des Bailleurs pour le Développement des PME, Services d'Appui aux Entreprises – principes directeurs relatifs aux interventions financées par des bailleurs, 2001

personnel en fonction des priorités retenues. Dans le cas d'une entreprise l'accompagnement de l'entreprise au niveau des banques a permis d'obtenir un crédit. Si cela est certainement positif, il faut aussi dire que le volet mise à niveau a créé beaucoup d'attentes de soutien que le programme n'a pas pu réaliser. L'accompagnement dans la mise en œuvre du Plan de mise à niveau a pour le moment été limité en durée et en intensité. La mise à niveau des entreprises proprement dite nécessitera un appui plus en profondeur, sur une période plus longue et suivant une approche plus structurée (voir ci-après, section Mise à Niveau). Car le rapportage sur les résultats des efforts a été beaucoup plus général que celui sur les activités (sans description précises des effets au niveau de chacune des entreprises incluses dans la phase pilote), il est difficile de gauger de manière claire l'impact au niveau des entreprises.

Quant aux entreprises du secteur du bois et dérivés, les interventions ne sont pas allées au-delà d'un pré-diagnostic rapide (pas de diagnostics détaillés ni l'élaboration d'un Plan de mise à niveau, ni de l'appui à la mise en œuvre de quelques actions prioritaires). La situation est encore plus compliquée pour les porteurs d'idées de projets d'investissement (inclus comme catégorie à part dans la composante mise à niveau). S'agissant au fait d'une nouvelle dimension de l'approche « mise à niveau » - qui normalement cible uniquement l'amélioration de la performance des entreprises existantes - les résultats de l'appui reçu par rapport à ces idées de projets est incertaine. Il n'y a pas de détails sur le sort quant à la recherche de financement dans le cas de chacun des porteurs de projets, suite à l'appui à la préparation de leur Business Plan. Donc, on ne peut pas gauger dans quelle mesure et comment ils ont pu avancer avec leur projet. L'ONUDI a en effet accompagné des entreprises/promoteurs auprès de la BADEAC – qui est dit ne pas avoir donné suite arguant des problèmes de procédures et de règles de seuil de déclenchement. Pour des raisons pas connues, les dossiers n'ont pas été transférés vers des banques locales. Tirant des enseignements de cette expérience, l'ONUDI indique avoir incluse la question clef de financement parmi les priorités de la phase consécutive du PIRI.

Sur le plan des autres volets du PIRI, soit les autorités ont pris une autre voie et le rôle de l'ONUDI est resté faible (le cas de la stratégie industrielle), soit il est trop tôt d'apprécier les résultats, car l'avenir quant à l'utilisation des études n'est pas évident à ce stade-ci. Ceci est le cas de toutes les études de faisabilité visant la création de centres de démonstration/formation dans le secteur agro-industriel ; du plan d'action/de la feuille de route par rapport à la filière transformation du bois et dérivés et de l'étude par rapport à la création d'un Centre de formation dans ce secteur; des études préliminaires concernant la création d'une bourse de sous-traitance; de la suite de l'état des lieux et de la proposition par rapport au renforcement de l'infrastructure qualité. Selon le Siège de l'ONUDI il a été décidé lors de la mise en œuvre du PIRI que l'opérationnalisation des différents centres techniques devrait se faire hors PIRI (l'évaluateur n'a pas d'information quand la décision sur cette modification par rapport au document de programme a été prise). Finalement, il est trop tôt d'apprécier l'utilisation de l'enquête des investisseurs dans la mesure où l'analyse des données n'était pas disponible au moment de la mission d'évaluation.

### ***Pérennité***

<i>Appréciation de la mesure dans laquelle les bénéficiaires du programme continuent/continueront après la fin de l'appui</i>
---

Pour ce qui est de la question de la pérennité, on peut distinguer différents aspects à cet effet. D'abord, le PIRI n'a pas été conçu comme un programme couvrant de l'appui qui devrait en principe terminer à la fin de celui-ci. Cela est illustré par la référence à la mise en place de structures et d'initiatives dont il était peu probable qu'à terme du programme elles n'aient plus besoin de soutien. Même si le document de programme ne mentionne pas explicitement l'idée de

« phases », il semble que le PIRI était davantage vu comme une phase préparatoire couvrant des études et le développement de stratégies de mise en œuvre devant être réalisées notamment dans une phase *suiivante*. Ceci explique aussi la référence - depuis déjà plusieurs années - à la nécessité de formuler le « PIRI II ».

Ceci étant, dans certaines composantes on n'a pas suivi cette option stratégique. Les efforts de type pilote dans le domaine de la mise à niveau ont eu lieu sans véritable soubassement stratégique d'un tel appui précisant sa gouvernance, ses principes directeurs, sa méthode de suivi etc. et sans former de manière compréhensive un groupe de consultants à la méthodologie (voir section Mise à Niveau, ci-après). C'est ainsi qu'il faut dans une étape suivante reprendre les piliers de base d'un tel effort.

Il est vrai que les entreprises ayant fait l'objet d'un diagnostic sont au cœur de la pérennité de cet appui, devant prendre le devant pour avancer dans la mise en œuvre des actions prioritaires retenues (nécessitant - même si pas toujours - des financements ce qui reste le nerf de la guerre pour les entreprises). Néanmoins, l'approche ayant créé des attentes par rapport à l'appui dans la mise en œuvre des Business Plans, il est difficilement défendable que la pérennité de l'appui est maintenant entièrement dans les mains des entreprises devant assumer la suite elles-mêmes.

D'autres activités entamées dans le PIRI n'ont pas été organisées de façon à être poursuivies à la fin de l'appui. Pour l'enquête des investisseurs, le but n'était pas de renforcer les capacités nationales pour conduire ce genre d'enquête. Même si les enquêteurs ont été formés sur le questionnaire/le processus de définition des listes des entreprises et de l'échantillon de l'enquête, il faut souligner que le rôle de la contrepartie (INS) était surtout celui de prestataires de services pour la collecte des données. Selon les entretiens sur le terrain, la structure n'est pas étroitement associée à la phase d'analyse des données qui est entièrement faite au niveau du Siège de l'ONUDI (tout en étant parmi les structures auxquelles les résultats de l'enquête seront soumis). Par ailleurs, il est à mentionner que l'ONUDI prévoit un appui à l'INS séparément du PIRI et en collaboration avec le Ministère du Budget (le Ministère de tutelle de l'INS), tenant compte des préférences du Ministère de tutelle du PIRI.

Concernant les études de faisabilité réalisées dans le cadre du PIRI, il est difficile d'apprécier leur pérennité à ce stade, ce qui dépend essentiellement de la suite qui y sera donnée. Comme les centres de démonstration/formation qui ont fait l'objet de ces études n'ont pas (encore) vu le jour, le temps dira dans quelle mesure et comment les études réalisées seront « mises en musique ».

De manière générale, il n'y a pas d'indication d'une étroite coopération avec des structures d'appui aux entreprises (tel que le réseau des Chambres de Commerce, l'Association Pointe Noire Industrielle, le Forum des Jeunes Entreprises, ..), qui aurait fait du PIRI un programme davantage intégré dans son contexte. L'invitation de ces structures à par exemple des ateliers de validation n'est pas considéré la même approche qu'une véritable co-organisation des activités. Par ailleurs, le Siège de l'ONUDI souligne d'avoir régulièrement rencontré les différentes structures d'appui. A cet effet, l'évaluation n'a pas trouvé d'indications d'une coopération réelle et active. Ceci aurait été bénéfique pour toutes les parties et aurait aussi pu contribuer à la continuation des efforts après la fin du PIRI (dans la mesure où les objectifs des différentes structures d'appui convergent).

Finalement, aussi sur le plan de la gestion du PIRI il y a une question de pérennité, sachant que des discussions sur la suite du PIRI sont en cours. L'équipe d'appui gère pour le moment une partie de « la mémoire du programme » et il y a aussi des locaux appropriés bien équipés. Le Coordonateur intérimaire qui a remplacé l'ancien coordonateur du PIRI depuis fin décembre 2013 en a besoin

pour la suite du PIRI. Il est jugé important de sauvegarder ces acquis pour le programme successeur.

### **III.3 Appréciation par composante**

Dans cette section, l'accent est sur l'appréciation des activités réalisées sous chacune de composante par rapport aux résultats visés, mettant en exergue pour chaque composante les points considérés forts et les points considérés faibles (qui seraient à corriger en cas de continuation de ce type d'intervention dans le programme successeur). Les composantes ayant bénéficié d'une dotation financière plus importante ont pu réaliser plus d'activités, ce qui explique pourquoi l'appréciation est plus ou moins longue, en fonction du degré de mise en œuvre des différentes composantes.

**Composante 1 – Politique et stratégie industrielle**

<b>Résultats visés</b>	<b>Résumé des activités réalisées</b>	<b>Forces</b>	<b>Faiblesses</b>
Formulation d'une stratégie pratique de développement industriel	<p>*préparation d'un « concept note » et proposition de l'organisation d'un Forum</p> <p>*revue de et recommandations par l'ONUDI sur l'ébauche de politique industrielle développée par le Ministère (2011)</p> <p>*analyse complémentaire par l'ONUDI devant contribuer à la finalisation de cette politique (2011)</p>	<p>*opportunité de contribuer à la formulation d'une politique industrielle dont la formulation avait été initiée par le pays</p> <p>*décision de désaccentuer les ressources mises par le PIRI dans l'appui à la stratégie, comme le Ministère a pris entretemps une autre voie (recrutement d'un cabinet privé chargé de la formulation du programme national de redéploiement industriel (PNRI ; 2009-2016) ; <i>note : il s'agit d'un programme (et non d'une politique) qui n'a pas encore été validé à ce stade-ci</i></p>	<p>*questionnement si le défi majeur était/est la politique/stratégie industrielle (compte tenu de la Lettre de Politique) ou plutôt <i>la mise en œuvre</i> de la politique/stratégie ; eu égard à la suite donnée par le pays (effort de formulation du PNRI), l'accent semble en effet être sur la mise en œuvre de la politique et non sur sa formulation</p> <p>*manque de référence dans le PNRI (version juin 2011 obtenue) au PIRI, ce qui pourrait être une indication de faible appropriation au moment de la mise en œuvre du PIRI</p> <p>*pas d'indication de discussions/décisions depuis 2011 sur l'opportunité de réorientation des efforts de l'ONUDI sous cette composante vers d'autres résultats visés sous celle-ci (même si déductible de la répartition des fonds disponibles, à savoir rien pour cette composante); en tout cas : nécessité de faire un état des lieux détaillé et la révision de ces autres résultats et activités (tels que formulé dans le PIRI), si repris dans le programme successeur (par exemple, tenir compte de la capacité actuelle du CNIT dont la demande pour ses services et de l'appui de la BM au Haut Conseil de Dialogue public-privé)</p>
Mise en place d'une banque de données et d'informations industrielles	<p>--</p> <p>Observation : à noter la préparation d'un appui au renforcement des capacités de l'INS (mission 2013) – financé hors PIRI</p>		
Etablissement des structures et systèmes de concertation entre le secteur public et le secteur privé	<p>--</p>		
Mise en place d'un Observatoire pour la Compétitivité et la Création de l'Emploi (OCCE)	<p>--</p>		

**Composante 2 – Promotion des micros, petites et moyennes entreprises industrielles**

<b>Résultats visés</b>	<b>Résumé des activités réalisées</b>	<b>Forces</b>	<b>Faiblesses</b>
Programme de formation en matière de technologie et de gestion	--	<p>Observations :</p> <p>*il n'y a pas eu d'activités sous cette composante, même si d'autres composantes (mise à niveau, agro-industries et industries du bois) ont couvert des PME ; néanmoins, le rapportage sur ces appuis a été fait sous ces autres composantes. L'inclusion d'une composante à part ciblée sur le MPME, surtout compte tenu de la nature des résultats visés sous cette composante, illustre un certain chevauchement entre les composantes au moment de la conception du PIRI</p> <p>*un des défis par rapport à cette composante a certainement été le fait que l'appui aux PME est un thème transversal couvrant plusieurs Ministères, mis à part de l'existence d'un Ministère chargé des PME. La coopération interministérielle s'est avérée complexe pour l'ONUDI qui a surtout travaillé avec le Ministère de Développement Industriel comme Ministère de Tutelle principal pour l'ONUDI</p>	
Renforcement des groupements d'intérêt économique et des communautés de production, par des programmes d'accompagnement, d'amélioration de la qualité, et l'élaboration de plans d'affaires leur permettant d'accéder au crédit	--		

**Composante 3 – Promotion des investissements et de la sous-traitance**

Résultats visés	Résumé des activités réalisées	Forces	Faiblesses
Mettre en œuvre d'une stratégie visant l'augmentation des flux des investissements et mise en place d'une Agence de Promotion des Investissements du Congo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>*étude de faisabilité concernant la création d'une Agence de Promotion des Investissements (2011)</li> <li>*contribution à la proposition de Loi portant création de l'Agence</li> <li>*atelier de validation de l'étude de faisabilité (mai 2011)</li> <li>*feuille de route par rapport à la création de l'Agence (mars 2013)</li> <li>*enquête sur les investisseurs pour cerner le profil des investisseurs, leur perception et les attentes en termes de services (2013/14)</li> </ul>	<p><u>API</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*accompagnement de l'Etat dans l'étude du projet de création de l'Agence</li> <li>*aboutissement des efforts préparatoires à la création de l'Agence en 2012 (Loi) et à son opérationnalisation (2013/14)</li> <li>*travail en tandem d'experts internationaux et nationaux</li> </ul> <p><u>Enquête</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*inclusion du Congo dans une enquête couvrant aussi d'autres pays de la sous-région, permettant la comparaison entre pays dont le positionnement du Congo</li> <li>*expérience de l'INS pour participer à l'enquête des investisseurs en tant que prestataire de service, permettant aussi, même si temporaire, un accès à la plateforme de gestion et de suivi de l'investissement mise en place par l'ONUDI</li> <li>*solution trouvée (ONUDI et Min. de Tutelle de l'INS) pour résoudre le problème de manque de ressources pour conduire l'enquête</li> <li>*importance attendue des résultats de l'enquête pour l'API dans sa phase de démarrage</li> </ul>	<p><u>API</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*pas d'indication d'une stratégie contextuelle concernant la promotion des investissements y compris du positionnement de l'API par rapport à d'autres structures au niveau du pays avec des mandats liés aux fonctions de l'API (Centre de Formalités de Entreprises ; Ministère chargé des ZES, ...), probablement lié au problème de cloisonnement institutionnel</li> <li>*délais entre la validation de l'étude de faisabilité (2011) et la feuille de route finalisée et validée (2013)</li> <li>*implication active du secteur privé à la conception de l'Agence pas évidente des rapports (apparemment pas très forte, comme la feuille de route mentionne la nécessité de sensibiliser entre autres les acteurs du secteur privé sur la raison d'être de l'Agence)</li> <li>*l'Etat a cherché d'autres avis (Ile Maurice, Singapour) qui s'est organisé directement par les autorités congolaises</li> <li>*confusion et risque de complexité créé voulant greffer des cellules intérimaires</li> </ul>
Développement, réalisation et dissémination d'outils de promotion sur le Congo	--		
Promotion de 100 projets d'investissement et produits à l'exportation, réunions d'affaires sur «Investir au Congo» organisées et accords/conventions de partenariats signés/conclus	observation : voir composante mise à niveau ayant inclus un appui aux porteurs de projets d'investissements		

pour faciliter la réalisation de nouveaux projets d'investissement.		<u>Bourse de Sous-traitance</u> *intérêt du pays à promouvoir la sous-traitance et possibilité de tirer des enseignements de l'expérience de l'ONUDI dans ce domaine dont ailleurs en Afrique	concernant la qualité, la mise à niveau et la sous-traitance à l'Agence de promotion des investissements <u>Enquête</u> *délais entre l'idée de l'enquête (mentionnée depuis 2009), sa réalisation (2013) et l'analyse (rapport attendu mi 2014) *lourdeur du questionnaire qui est « standard » (ce qui est à la fois une bonne chose - comparabilité entre pays - mais évoque aussi un souci eu égard à la pertinence pour l'API qui n'a pas pu être associé à l'exercice (car pas encore opérationnelle au moment de la préparation de l'enquête) * couverture de l'enquête considérée très (trop) vaste en termes de la gamme d'entreprises couvertes (300) ; peut-être pertinent du point de vue statistique (échantillon), mais questionnement sur la gamme/taille des entreprises incluses *association de l'INS à l'analyse des résultats de l'enquête (ainsi perdant une opportunité de renforcement de leurs capacités sur le tas) <u>Bourse de Sous-traitance</u> *études existantes plutôt générales avec un accent sur la structure (la Bourse) sans indication d'analyse poussée de la demande et du potentiel de sous-traitance au Congo (peut-être faute de ressources allouées à ce thème) *idée de greffer la BSTP dans sa phase de démarrage à l'API peu conforme et pas aligné aux enseignements tirés par rapport
Un Conseil de Gestion (ou d'Administration) de la BSTP-Congo mis en place	--		
Une étude réalisée sur les capacités et les aptitudes spécialisées de l'industrie locale dans les secteurs suivants: travaux des métaux, industries métallique, mécanique, électrique, caoutchouc, textile, agroalimentaire, les services industriels et la construction et les travaux publics. Le but de cette étude est d'identifier une liste d'entreprises devant faire partie de la BSTP-Congo	pas d'indication qu'une telle étude détaillée a été réalisée à ce jour dans le cadre du PIRI		
Méthodologie et instruments conçus et développés par l'ONUDI pour la gestion de BSTP, adaptés et mise en place à la BSTP-Congo	travaux préparatoires en vue de l'opérationnalisation d'une BSTP au Congo		
Une BSTP mise en place et opérationnelle à Brazzaville	--		
Base de données informatisées au moyen du logiciel informatique standard de l'ONUDI	--		



			<p>aux BSTP (tendance de meilleure performance si gérée proche du/par le secteur privé)</p> <p>*indication que le thème de la sous-traitance est surtout promu par le Ministère des PME – avec lequel l'ONUDI n'a pas activement travaillé dans le cadre du PIRI (problème de cloisonnement institutionnel)</p>
--	--	--	---

**Composante 4 – Restructuration, mise à niveau de l'industrie et développement de l'infrastructure qualité**

<b>Résultats visés</b>	<b>Résumé des activités réalisées</b>	<b>Forces</b>	<b>Faiblesses</b>
Renforcement des capacités institutionnelles nationales en matière de restructuration et mise à niveau	<p>*deux ateliers de sensibilisation (appelée formation) avec chacun un grand nombre de participants : atelier 1 – trois jours (Octobre 2010, 150 participants ; atelier 2 – un jour (février-mars 2011) 86 participants</p> <p>*activité non-prévue : deux formations COMFAR à savoir pour la BDEAC (avril 2010) et pour le Fonds de Soutien de l'Agriculture (mai 2010), couvrant total de 60 participants</p>	<p><u>Mise à niveau</u></p> <p>*la sensibilisation à la démarche Mise à Niveau, notamment à travers des ateliers avec chacun un grand nombre de participants du secteur privé et du secteur public</p> <p>*démarche volontaire (appel à candidature, même si plusieurs entreprises ont été contactées par le PIRI, impliquant une certaine pré-identification)</p> <p>*approche de travail en tandem d'une équipe multidisciplinaire de consultants internationaux et nationaux</p> <p>*planning de travail dans la période entre les missions périodiques des consultants internationaux pour assurer la suite/garder le momentum</p> <p>*approche pragmatique suivie dans le travail au sein des entreprises dont des conseils faits sur le tas lors du diagnostic</p> <p>*des contacts réitérés auprès des structures financières (BDEAC; autres)</p>	<p><u>Mise à niveau</u></p> <p>*distinction entre restructuration et mise à niveau dans la conception de la composante, mais pas dans la mise en œuvre de l'approche (distinction ainsi peu pertinente)</p> <p>*démarrage de la phase pilote sautant quelques étapes jugées pourtant importantes et suivies ailleurs couvrant entre autres: la mise en place d'une structure nationale de mise à niveau (incluant aussi la participation des structures de financement) – une cellule est prévue d'être mise en place dans le programme <i>successeur</i>; l'approbation des critères et procédures de sélection et d'approbation par un Comité mixte – il n'y a pas d'indication de l'existence d'un comité mixte dans la phase pilote; la formation des consultants à la méthodologie – les ateliers organisés sont plutôt considérés des efforts de</p>
Programme pilote d'appui pour la restructuration des entreprises agroalimentaires	--		
Programme pilote d'appui pour la mise à niveau et l'amélioration de la compétitivité de 10 entreprises agroalimentaires	assistance à un total de 13 entreprises dans le secteur agroalimentaires (dont quelques entreprises couvrant		

	des services connexes)		
Le renforcement des systèmes qualité dans trois laboratoires d'analyse et d'essais	*non prévu : appui de l'unité de coordination du PIRI à la mission d'un expert « qualité » dans le cadre du Programme Régional d'Appui au Commerce et à l'Intégration Economique (UE), Nov. 2011 (état des lieux) *une des entreprises incluses dans la phase pilote (voir ci-haut) concerne un laboratoire privé (Pointe Noire)	dans le but de faciliter l'accès au crédit pour la mise en œuvre du Plan de Mise à Niveau *la mise en place d'un comité de pilotage au sein de chaque entreprise bénéficiaire chargé de superviser le processus *implication des entreprises dans le diagnostic stratégique global et la formulation du Plan de Mise à Niveau (appelé aussi Business Plan) et indication d'appréciation de ce processus/de son résultat par les entreprises concernées <u>Infrastructure qualité</u>	sensibilisation, ont couvert un grand groupe d'acteurs publics et privés (pas nécessairement des consultants) et ont été jugés courts; au fait la phase pilote a été gérée plutôt en interne (équipe PIRI, consultants et Siège de l'ONUDI au lieu d'un Comité de Pilotage incluant aussi le secteur privé); il est peu approprié de mettre en place le programme/sa structure de gouvernance <i>après</i> une phase pilote - tel que maintenant prévu – voir rapport octobre 2013 ; il s'agit d'une approche que l'ONUDI n'a pas suivi ailleurs et qui est même contraire à celle définie dans son Guide Méthodologique *confusion crée envisageant l'ancrage institutionnel du programme de mise à nouveau, au moins dans une phase intérimaire, au sein de l'API (de toute manière, approche pas suivie par les autorités au moment de création de celle-ci) *questionnement pourquoi sous la démarche « mise à niveau » on a introduit au Congo un appui aux « nouveaux investissements » (confusion méthodologique devenue source de frustration au niveau des porteurs de projets); la liste initiale d'entreprises enregistrées pour la mise à niveau (21) était même plus courte que celle couvrant des projets d'investissement (42) – dont le but principal était la recherche de financement (source : rapport Ganguia, Abassi, N'Temo en date du 23.07.2009 qui fait la distinction entre 'entreprises' et
Le renforcement des capacités de la structure nationale de normalisation	étude (état des lieux) et proposition par rapport à l'infrastructure qualité (2013)	*inclusion d'un laboratoire parmi les 13 entreprises appuyées *état des lieux par un expert en normalisation et qualité (novembre 2013) suivi par une proposition par rapport au renforcement de l'infrastructure qualité *opportunité de tirer des enseignements et de créer des synergies entre les efforts au niveau régional en matière d'infrastructure qualité et ceux à entamer au niveau national	
Introduction et mise en place de système qualité ISO 9001 à titre pilote dans 8 entreprises	début d'appui dans le domaine de la qualité au sein des entreprises retenues (appui à l'élaboration d'un manuel qualité ; formation du personnel/BPH-BPG-autres thèmes en fonction des priorités de l'entreprise ; conseils sur le tas)		

			<p>‘projets’ ); par ailleurs, par la suite (durant la mise en œuvre) l’approche s’est focalisée sur la mise à niveau de type classique</p> <p>*durée des ateliers de formation jugés trop courts eu égard à la gamme de thèmes couverts (respectivement trois jours et un jour); pas de précision sur la composition des participants (combien d’entreprises ; combien d’institutions publiques ; NGO : consultants etc. – voir aussi questionnaire ci-haut sur la formation des consultants)</p> <p>*convention de mise à niveau signée par entreprise et PIRI est vague quant à l’intensité d’appui que l’entreprise pouvait recevoir dans la phase de réalisation du Plan de Mise à Niveau (ce qui peut expliquer pour les entreprises s’attendaient à un appui plus soutenu)</p> <p>*l’accompagnement pour la mobilisation d’un financement (pour lequel le PIRI s’est aussi engagé dans la Convention) était compliqué par le fait que les structures financières n’ont pas été associées au PIRI dès sa conception</p> <p>*pas d’indication d’une forte implication des organisations du secteur privé ni d’autres structures d’appui</p> <p>*questionnement par rapport à la décision que l’appui par le PIRI ne demandait aucune contribution financière de l’entreprise, même pas de façon symbolique (cette pratique de ‘service gratuit’ n’étant pas suivie ailleurs par l’ONUDI)</p>
--	--	--	--

			<p>*faible proportion de consultants privés parmi les consultants nationaux ayant contribué aux diagnostics, à la formulation du Plan de Mise à Niveau et à l'accompagnement dans sa phase de réalisation</p> <p>*référence plutôt artificielle à l'approche <i>cluster</i> sur chacun des rapports, sans pour autant refléter une telle approche (car couvrant l'appui à l'entreprise une à une)</p> <p>*accent sur ISO9001 comme 'but' au lieu d'ISO22000 pas compris (eu égard à l'importance d'HACCP pour l'industrie agroalimentaire inclus dans ISO 22000)</p> <p>*présentation trop synthétique du travail réalisé au sein des entreprises et des effets constatés ; aussi les derniers rapports disponibles ne sont pas précises sur les résultats (par exemple, état d'avancement dans la mise en place du manuel qualité/de la préparation vers la certification (entreprises ; laboratoire)</p> <p>*pas d'indication de liens avec d'autres appuis aux mêmes entreprises (Centre de Développement des Entreprises/CDE ; Assemblée Permanente des Chambres de Métiers/APCM ; Coopération et Soutien aux Artisans et Micro-entreprises du Sud/COSAME, ...) ; ceci a été handicapé par des difficultés de coopération entre les institutions nationales associées à ces autres appuis</p> <p><u>Infrastructure qualité</u></p> <p>*attention compréhensive à la question « infrastructure qualité » de façon tardive dans la vie du PIRI ; opportunité d'élargir</p>
--	--	--	--

			<p>les missions des experts qualité impliqués antérieurement dans le programme (diagnostics etc.) pas saisie ; tout de même, selon l'ONUDI la phase pilote de prévoyait pas une assistance visant le renforcement de l'infrastructure qualité ; donc le travail réalisé et financé sur la phase pilote semble avoir réalisé en vue de la phase suivante</p> <p>*confusion créé envisageant l'ancrage institutionnel des questions de promotion de la qualité, au moins dans une phase intérimaire, au sein de l'API (de toute manière, approche pas suivie par les autorités au moment de création de celle-ci) ; cela néglige le fait que l'infrastructure qualité a différents volets (entre autres promotion, conseil, inspection, normes, certification, accréditation) qui impliquent <i>différentes</i> structures</p>
--	--	--	--

### ***Composante 5 – Promotion des industries agroalimentaires***

<b>Résultats visés</b>	<b>Résumé des activités réalisées</b>	<b>Forces</b>	<b>Faiblesses</b>
Analyse des filières retenues réalisée	Analyse du secteur agroalimentaire et identification de dix filières prioritaires : manioc, huile de palme, arachide, jus de fruits et légumes, café, lait/yaourt, miel/hydromel, sucre/sous-produits mélasse, aliment de bétail, poissons (atelier de	<p>*accent sur la valorisation des produits et sous-produits</p> <p>*idée de renforcer les liens entre les différents maillons de la chaîne de valeur</p> <p>*intention de contribuer aux opportunités de création de plus d'activités génératrices de revenus et, ainsi, à la réduction de la pauvreté</p>	<p>*4 business plans reflétant les grandes orientations pour la mise en place de ces centres pilotes restés sans suite</p> <p>*référence dans rapports au business plan préparé d'un <i>autre</i> centre (éthanol) dont la suite n'est pas connue</p> <p>*pas d'indication de priorisation (pourquoi un total de 4 ou 5 projets de création de centres et non moins, surtout</p>

	validation, mars 2009)		
Mise en place des centres pilotes de valorisation des produits agricoles et de la pêche	Etude de faisabilité de 4 centres pilotes de valorisation des produits (2009/10), à savoir : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Base AGIP de Pointe Noire - pêche maritime</li> <li>• Bokouélé (la Cuvette) – pêche continentale</li> <li>• NG Entreprise/Edou (la Cuvette) – manioc</li> <li>• NG Entreprise/Edou (la Cuvette) – huile de palme</li> </ul>		dans la phase de démarrage, sachant que le financement de ces centres n'était pas acquis à l'avance) *pas d'indication selon les derniers rapports sur la probabilité de financement de ces centres à ce stade (plus de 4 ans après les études de faisabilité) *pas d'indication si/comment des enseignements ont pu être tirés des expériences ailleurs (ONUUDI) par rapport à ce type de centre
Mise en place d'un système de la sécurité sanitaire et de la qualité des produits alimentaire	Voir ci-haut (Composante mise à niveau)		

### Composante 6 – Promotion des industries à base du bois

Résultats visés	Résumé des activités réalisées	Forces	Faiblesses
Etablissement d'une unité pilote de formation pour les sciages	*état des lieux et propositions d'amélioration de la formation dans le secteur forestier (2007) *étude de faisabilité de la création d'un centre de formation (transformation du bois et dérivés), 2011	*possibilité de bâtir l'appui sur une étude faite par l'ONUUDI (2007) avant le démarrage effectif du PIRI *décision de ramener l'idée de préparation de business plans pour la mise en place de <i>trois centres pilotes</i> pour la mise en place de trois centres (Brazzaville, Pointe Noire et Enyellé) à une approche par étape, à savoir ciblant d'abord l'étude concernant la création d' <i>un centre</i> (Brazzaville)	*à ce stade aucun centre n'a été créé dans la filière ; il n'y a pas d'information si l'approche de création de centres est toujours prioritaire/si des fonds ont été réservés à cet effet par les autorités *formation d'un jour considérée courte ; en plus, il a été rapporté que peu d'entreprises du secteur y ont participé *sentiment de frustration au niveau des 12 entreprises dans la mesure où elles ont seulement bénéficié d'un diagnostic rapide et non détaillé (contrairement au cas des entreprises agroalimentaires) ; le PIRI a créé des espoirs qu'il n'a pas pu respecter dans la filière bois qui est resté « le parent pauvre » du programme, malgré
Améliorer la qualité des industries mobilières	*préparation d'un Plan d'actions prioritaires pour la composante transformation plus poussée du bois et dérivés (2010) *atelier de validation du Plan d'actions sus-indiqué (mai 2011) combiné avec un jour de sensibilisation des acteurs	*association d'autres Ministères à la stratégie et indication de leur disponibilité à coopérer dans le cadre des actions prévues (selon rapport « Plan d'actions », 2010)	

	<p>(avec plus de 70 participants)  *feuille de route couvrant des recommandations pour la poursuite du programme (2011)  *diagnostic rapide couvrant un total de 12 entreprises à Brazzaville (2011)  *intention de couvrir aussi l'appui à 10 nouveaux projets dans la filière bois</p>		<p>l'importance du secteur pour le pays (certainement lié au faible niveau de financement du PIRI)  *aussi dans le secteur du bois l'approche de mise à niveau a cherché à couvrir l'appui à des porteurs de projets d'investissements, ainsi augmentant la pression sur le programme de faciliter l'accès au crédit (qui s'est avéré difficile ; voir Composante « mise à niveau », ci-haut)  *indication par plusieurs experts que l'approche mise à niveau était trop sophistiquée eu égard à la taille et le niveau d'organisation des entreprises retenues (divergence de points de vue à cet effet entre PIRI et responsables du secteur/Siège ONUDI)  *les derniers rapports sur le PIRI ne réfèrent pas à l'opportunité de chercher une coopération avec un grand projet financé par la BM (<i>Forestry and Economic Diversification Project, 2012-2017</i>) mis en œuvre par le Ministère de Développement Durable et de l'Economie Forestière. Ce projet couvre, entre autres, la formation des entreprises du secteur, l'élaboration d'une stratégie d'appui aux entreprises et aussi une analyse/stratégie par rapport aux défis environnementaux</p>
Appui au développement des industries à base de bambou	<p>Pas d'activités réalisées  Note : pas d'indication que le bambou est une priorité pour le Congo (impression partagée par la partie nationale que ce volet a été surtout proposé par l'ONUDI)</p>		

## IV. Conclusions

Le PIRI a permis la reprise de la coopération entre la République du Congo et l'ONUDI après la période d'instabilité au niveau du pays. Le programme a été ambitieux, ayant couvert différents domaines reflétant les priorités du pays. Si le degré d'appropriation a été élevé au début (marqué par l'importante contribution financière de l'Etat congolais), celle-ci s'est affaiblie durant la mise en œuvre. Cette tendance est illustrée par le sort des études de faisabilité de différents centres d'appui sectoriel prévus d'être mis en place avec le soutien du PIRI (aucun n'a vu le jour) et aussi par la décision des autorités de faire appel à d'autres expertises en outre de celle offerte par l'ONUDI (le cas de la stratégie industrielle et de la phase d'opérationnalisation de l'API). A ce stade la suite d'autres travaux préparatoires tels que par rapport à la Bourse de Sous-traitance et à l'infrastructure qualité n'est pas encore connue. Outre le manque de ressources (le PIRI ayant un taux de financement de 38%), le cloisonnement institutionnel entre les Ministères n'a certainement pas facilité une approche intégrée

Le mécanisme de pilotage du PIRI n'a pas été opérationnalisé et cette défaillance a engendré plusieurs problèmes, dont la tendance du PIRI à fonctionner de manière assez 'isolée' sans liens formalisés avec l'environnement d'appui (public et privé) et peu de synergies avec les programmes d'autres partenaires du développement au moins durant la mise en œuvre (y compris au niveau du Système des Nations Unies). Le programme a donné l'image d'être une structure para-étatique à part, basée à côté de la Direction Générale de l'Industrie (avec laquelle les liens n'étaient pas vraiment structurés). S'agissant d'un programme ciblé sur le développement du secteur privé, l'implication des structures du secteur privé a été faible. Même les prestataires de services (consultants nationaux) recrutés par le PIRI venaient surtout du secteur public. Un autre exemple de l'accent sur le secteur public concerne l'approche proposée par rapport à la bourse de sous-traitance (dont l'expérience dans d'autres pays a montré que ce mécanisme fonctionne le mieux s'il est géré le plus proche possible du secteur privé).

Certes, il y a des acquis. L'API a été créée et est maintenant dans sa phase de démarrage et il est prévu que les résultats de l'enquête des investisseurs soient publiés et présentés prochainement. En outre, surtout les activités couvrant la mise à niveau ont donné une visibilité au PIRI (et donc aussi à l'ONUDI), tout en ayant créés des attentes d'appui que le programme n'a pas tout à fait pu réaliser. Mettant l'accent sur la recherche « du concret » (un aspect à la fois souligné par le Ministère de tutelle et par les entreprises bénéficiaires), on peut conclure que les interventions de type mise à niveau ont permis l'introduction d'une nouvelle approche certes pertinente. Nonobstant les effets de la sensibilisation à la démarche, le travail réalisé au niveau des entreprises retenues et quelques résultats encourageants au niveau d'un nombre d'entreprises agro-alimentaires, l'appui a toutefois été incomplet faute de moyens et a été réalisé sans véritable ancrage institutionnel en dehors de l'unité de coordination du PIRI (ce qui explique son interruption actuelle). Le fait que les interventions dites pilotes se sont déroulées sans pouvoir bénéficier d'un cadre de gouvernance préalablement bien défini suivant la méthodologie standard de l'approche explique aussi certaines contraintes rencontrées (dont l'appui très limité après la phase de diagnostic et le problème d'accès au financement). Des attentes ont été créées que l'appui n'a pas entièrement pu couvrir et à la fin de la phase pilote il n'y a pas encore de cas de véritable « modèle » parmi les entreprises bénéficiaires de la démarche. Ceci n'est pas étonnant, sachant que le processus de mise en œuvre d'un Plan de Mise à Niveau (couvrant



typiquement une série d'actions sur le plan matériel et immatériel) est un processus continu qui prend du temps (évidemment variable selon le cas).

L'idée au début de la mise en œuvre de la phase pilote (2009) d'inclure au Congo des porteurs de projets d'investissements outre la mise à niveau des opérations existantes a été 'très osée', surtout car les institutions financières (régionales/nationales) n'étaient pas étroitement associées comme partenaires du PIRI au moment de sa conception. Tout de même, il convient de souligner que l'approche s'est concentrée par la suite sur les entreprises existantes.

Malgré les efforts entamés pour impliquer les banques dans la mise en œuvre du programme, le résultat à cet effet est resté mitigé. Car les entreprises (avec ou sans tort) semblaient enthousiasmées surtout par le rôle d'intermédiation financière attendu du PIRI (accompagnant celles-ci au niveau des banques dans leur recherche de financement), ce processus s'est avéré un chemin rempli de frustrations et le PIRI est maintenant davantage perçu comme une passerelle imaginaire pour faciliter la recherche d'un appui financier. Les banques - malgré leur état de surliquidité et l'existence de fonds spéciaux - ne se sont pas dynamisées pour soutenir le secteur privé industriel. La formation « COMFAR » organisée pour certaines banques ne les a pas rapprochées davantage en tant que prestataires de services financiers.

En termes de sa gestion, on peut conclure que des moyens ont été mis pour assurer une gestion quotidienne rapprochée par l'unité de coordination. Pour certains le rôle de cette coordination était (trop) omniprésent, réduisant en quelque sorte le rôle et le pouvoir de décision des gestionnaires de projets au niveau du Siège. S'agissant d'un programme financé principalement par le pays même, on peut comprendre son implication au niveau de la gestion du programme. Le PIRI a certainement pu profiter de l'expérience du coordonateur et de son réseau au niveau du pays qui ont facilité le travail (y compris le déblocage des différentes tranches par l'Etat).

Par ailleurs, dans l'absence d'une représentation de l'ONUDI sur place, l'unité de coordination était traitée *comme* un bureau ou desk ONUDI (par exemple par rapport aux réunions concernant l'UNDAF). Cependant, sans orientations fournies par le Siège ou par le Bureau de l'ONUDI couvrant le Congo, il était difficile pour l'unité de coordination de s'engager dans ce processus « jusqu'au bout », n'étant pas mandaté de décider au nom de l'ONUDI. Bien que contacté par l'évaluateur, le rôle précis joué par le Bureau de l'ONUDI couvrant le Congo n'a pas pu être apprécié, ni la division de travail par rapport au Congo entre ce Bureau et l'Administrateur de Programmes au Siège de l'ONUDI.

En ce qui concerne le coût de gestion du programme, celui-ci est directement lié au système de gestion qui a été négocié entre le pays et l'ONUDI au début de la mise en œuvre du PIRI. Pour ce qui est du personnel de l'unité, les procédures de l'ONUDI ont été suivies de commun accord. Quant au fonctionnement de l'unité, les frais y afférents ont surtout été couverts par la contribution de l'Etat (en FCFA et gérée sur place). La prolongation du programme au-delà de sa durée prévue a davantage augmenté la proportion du budget allouée à la gestion. Faute de détails sur les dépenses réelles et sans base de comparaison avec la gestion d'autres programmes de cette taille, il n'est pas possible d'apprécier dans quelle mesure le coût de la gestion du programme converge ou diverge des programmes similaires mis en œuvre dans d'autres pays.

Pour ce qui de sa clôture fin décembre 2013, celle-ci est partiellement achevée dans la mesure où les détails financiers n'ont pas encore été consolidés et soumis par l'ONUDI à l'Etat congolais selon les procédures guidant les Fonds d'Affectation Spéciales (états annuels et état financier final). Il reste aussi la formalisation du transfert des biens financés dans le cadre du PIRI (sur la base de l'inventaire fait à la fin du programme) - fort probablement au programme successeur. Une question épineuse est restée en instance et à résoudre, à savoir la demande faite par le Ministère de tutelle à la fin du PIRI à l'équipe d'appui administratif de rester sur place, en attendant le programme successeur, mais *sans* rémunération.

## **V. Recommandations**

Il s'agit d'un moment crucial pour l'appui de l'ONUDI au Congo, à savoir la finalisation de la définition et la décision sur un nouveau cadre de coopération entre le Congo et l'ONUDI. En outre, cette phase coïncide avec le début d'un nouveau cycle de l'UNDAF dont l'ONUDI est cette fois-ci cosignataire.

Les recommandations ci-après sont basées sur l'appréciation du PIRI et se rapportent à la poursuite de la coopération, précisant aussi les destinataires des recommandations.

### **A. Général**

#### **Gouvernement du Congo (Ministère du Développement Industriel et de la Promotion du Secteur Privé et Ministère du Finance)**

1. Etudier les possibilités d'auto-financement du future programme de coopération ;
2. Faciliter l'implication des différents Ministères/structures d'appui concernés par le future programme dès la phase de sa conception ;
3. Faciliter la recherche de synergies avec d'autres programmes/projets/initiatives en cours/prévus dans un esprit de veille à la coordination de l'aide au pays ;

#### **Gouvernement du Congo (Ministère du Développement Industriel et de la Promotion du Secteur Privé et ONUDI (Bureau Afrique)**

1. Organiser une mission de haut niveau (ONUDI) au Congo pour avancer les discussions sur le programme successeur du PIRI incluant une revue d'éventuels ajustements dans l'approche envisagée sur la base des observations faites dans le cadre de cette évaluation ;
2. Engager des discussions sur les perspectives de financement d'un nouveau cadre de coopération entre le Congo et l'ONUDI dans le but d'éviter les défis en termes de financement rencontrés lors de la mise en œuvre du PIRI ;
3. Concentrer l'assistance prévue dans le programme successeur sur des interventions à fort potentiel de financement ;
4. Impliquer, dès la phase de conception, les organisations du secteur privé représentant le secteur industriel (de la petite jusqu' à la grande entreprise) et aussi les structures publiques/privées d'appui aux entreprises ;
5. Associer des partenaires techniques et financiers potentiels (bailleurs de fonds ; banques ; autres agences des Nations Unies) jugés importants pour la réussite du programme, pour que ces partenaires considèrent le programme aussi « le leurs » (appropriation);
6. Veiller à la recherche de véritables synergies, dès la phase de conception du nouveau programme, avec les programmes et initiatives en cours/prévus (y inclus au niveau

du Système de Nations Unies dans le cadre de l'UNDAF), outre les synergies avec des programmes (sous-) régionaux développés et mis en œuvre par l'ONUDI et d'autres ;

7. Inclure dans le programme successeur explicitement une attention à des thèmes transversales (égalité genre ; environnement/énergie et co-opération sud-sud) ce qui peut aussi faciliter la mobilisation des fonds ;
8. Résoudre d'urgence le problème de non-paiement de personnel d'appui/PIRI (des arriérées à régulariser) et apporter de la clarté quant à leur rôle actuel et futur ; considérer la possibilité de leur affectation temporaire à d'autres tâches au sein de Min de Tutelle, en attendant le démarrage du programme successeur; décider sur la source de financement (Ministère ou ONUDI, le dernier en cas de reliquats sur le budget/PIRI) ;
9. Discuter des scénarios de présence de l'ONUDI au Congo ou au moins d'un suivi rapproché (éventuellement par le Bureau en RDC) pour éviter que l'unité de gestion du nouveau programme continue à porter plusieurs casquettes outre son rôle de gestion quotidienne du programme ;
10. Clarifier les modalités de pilotage et de gestion du programme futur dont les rôles et responsabilités de chacune des parties ; se mettre d'accord sur les principes directeurs par rapport au suivi (système de revues périodiques) ;

## **ONUDI**

### ***Bureau Afrique en coopération avec le Service Finances***

1. Consolider un rapport financier détaillé sur les fonds reçus de la République du Congo dans le cadre du PIRI, selon les procédures de rapportage en vigueur sur les Fonds d'Affectation Spécial (dont les obligations mentionnées dans l'Accord signé en octobre 2007) et soumettre ce rapport formellement au bailleur ;
2. Préparer sur la base des dépenses effectuées dans le cadre du PIRI un aperçu analytique (couvrant les financements par le Congo *et* ceux de l'ONUDI) qui met en exergue de façon consolidée les dépenses prévues et réalisées (i) par composante, (ii) par ligne budgétaire, et qui précise aussi (iii) la proportion des dépenses liées à la gestion du programme (sur le terrain et au niveau du Siège) ;

### ***Bureau du Directeur Général/autres branches ou unités chargées des questions stratégiques***

3. Développer des lignes directrices par rapport à la structure de gouvernance de programmes/projets financés par un pays bénéficiaire (précisant entre autres les rôles et responsabilités par rapport aux décisions et aussi par rapport à l'utilisation des fonds) ;
4. Elaborer un manuel de procédures de gestion de programmes (entre autres pour faciliter la gestion de programmes par des coordonnateurs nationaux qui ne sont pas familiers avec les procédures de l'ONUDI) ;
5. Décider sur le *leadership* au niveau de l'ONUDI quant à la mise en œuvre du programme successeur sur la base des procédures en vigueur ;

6. Décider sur la division des rôles et tâches par rapport au suivi du nouveau programme entre le Siège de l'ONUDI et sa représentation sur le terrain ; examiner à cet effet l'opportunité de maintenir la couverture du Congo par le Bureau au Cameroun ou par le Bureau de Kinshasa ;

### ***Bureau Evaluation et Bureau Afrique***

7. Prévoir une étude d'impact des interventions ayant obtenues le plus de financements dans le cadre du PIRI (mise à niveau ; promotions des investissements) dans disons 2 ans au lieu d'une évaluation classique du PIRI en 2015 telle que prévue par le Bureau Afrique ; examiner l'opportunité et la valeur ajoutée d'une (autre) évaluation en 2015 d'un programme clôturé en 2013 quand en principe d'ici 2015 son programme successeur a déjà été approuvé et démarré et tenant compte de l'auto-évaluation par le Coordonateur national (fin 2013) et la présente évaluation (mi 2014).

## **B. Par composante**

Même si suivant les composantes selon la structure du PIRI, les recommandations ci-après ne doivent pas être vues de manière cloisonnée. Il s'agit des recommandations suivantes :

### ***I. Politique/stratégie industrielle***

1. Désaccentuer dans la coopération future l'accent sur la formulation d'une politique/stratégie industrielle et viser une contribution à la *mise en œuvre* de certains aspects du cadre stratégique existant (suivant les priorités des autorités congolaises et tenant compte de l'appui en cours) ;
2. Privilégier à cet effet des domaines précis dans lesquels l'appui de l'ONUDI peut bénéficier des expériences ailleurs facilitant aussi des échanges sud-sud, par exemple en matière de soutien à la mise en place zones économiques spécialisées, à la stratégie d'appui aux MPME, à la stratégie de mise en place d'une infrastructure qualité, .... ; intégrer dans le programme futur le projet d'appui au renforcement des capacités de l'Institut National de la Statistique (INS) – dont la préparation a commencé en 2013 ;
3. Si le thème d'accès aux informations industrielles est retenu dans le nouveau programme (comme dans le PIRI), il est suggéré de suivre une approche inclusive (c.à.d., incluant toutes les structures d'appui aux entreprises et suivant une approche de mise en réseau des services basés sur la demande) ;
4. Désaccentuer dans la coopération future l'accent sur l'appui à la plateforme de concertation secteur public-secteur privé (inclus dans le PIRI), compte tenu de l'assistance en cours (notamment de la Banque Mondiale) ;

## ***II. Promotion des MPME***

1. Revoir avec les contreparties les besoins prioritaires en matière de renforcement des structures/services d'appui aux MPME, tout en faisant une distinction entre les besoins des micro/petites entreprises (formelles/informelles) et des entreprises plus structurées, et tenant compte de l'appui en cours ;
2. Cibler sur cette base les domaines dans lesquels un appui de l'ONUDI serait à envisager dans le cadre du programme successeur du PIRI et prendre en considération à cet effet la demande d'assistance faite par le Ministère des PME et de l'artisanat (mars 2013);
3. Assurer que l'appui aux MPME est parmi les domaines prioritaires dans l'allocation des dotations mobilisés pour la mise en œuvre du programme successeur, eu égard au fait que ce domaine a eu peu d'attention dans le PIRI (aussi eu égard à l'importance des ces entreprises - la plupart des entreprises dans le pays étant des MPME - pour la création des activités génératrices de revenus et d'emplois et ainsi de réduction de la pauvreté) ;

## ***III. Promotion des Investissements et de la Sous-traitance***

1. Présenter les résultats de l'enquête des investisseurs dans un séminaire au Congo qui serait à organiser en coopération étroite avec l'API ;
2. Engager une discussion avec la Direction Générale de l'API, nouvellement nommée, sur les opportunités de contribution de l'ONUDI à la phase de démarrage de l'API ;
3. Revoir les propositions faites par rapport à la mise en place d'une Bourse de Sous-traitance, compte tenu de l'expérience ailleurs par rapport à l'ancrage institutionnel de Bourses de Sous-traitance ; raffiner l'analyse de la demande et du potentiel de sous-traitance au Congo, dans le but de guider davantage le projet de création d'une Bourse de Sous-traitance ;

## ***IV. Restructuration, mise à niveau de l'industrie et développement de l'infrastructure qualité***

1. Revoir les propositions faites par rapport à la mise en place d'une Cellule Mise à Niveau au sein de l'API, compte tenu des décisions de l'Etat congolais par rapport au mandat de l'API ;
2. Consolider un état détaillé de l'appui (nature ; intensité) donné à chacune des entreprises incluses dans la phase pilote (PIRI), incluant aussi l'état à ce jour de la mise en œuvre du Plan de Mise à Niveau et la situation quant aux projets d'investissements (liste des porteurs de projets) soutenus ; ce travail serait à réaliser de préférence sous forme d'une courte mission d'un des consultants nationaux du PIRI qui a participé aux diagnostics/la suite;
3. Engager une discussion au niveau local sur les piliers stratégiques d'un programme de mise à niveau – se basant sur les enseignements de la phase pilote et les expériences de l'ONUDI ailleurs - couvrant entre autres les dimensions suivantes: ancrage institutionnel, pilotage, principes directeurs et bonnes pratiques, couverture

des cibles (entreprises existantes ou cible plus large), couverture des interventions etc. ;

4. Impliquer les organisations du secteur privé, les structures d'appui au secteur privé et les institutions financières (nationales/régionales) dans cette discussion et aussi des bailleurs de fonds actifs dans le domaine d'appui au secteur privé (BM, BAD; autres) ;
5. Poursuivre l'appui au développement de l'infrastructure qualité sur la base de l'état de lieux fait en fin 2013, créant aussi des synergies avec des efforts dans ce domaine au niveau (sou-) régional ;

#### ***V. Promotion des industries agroalimentaires***

1. Désaccentuer l'accent mis (PIRI) sur l'appui à la création de centres pilotes de démonstration au niveau de différents filières, s'il n'y a aucune indication que la création de ces centres figure parmi les priorités des autorités congolaises (dont une indication de financement);
2. Cibler les entreprises agroalimentaires de différentes tailles dans toutes les composantes du nouveau programme (en faire une priorité sectorielle transversale et pas une composante à part, tout comme les industries à base du bois - voir ci-après) ;

#### ***VI. Promotion des industries à base de bois***

1. Identifier des opportunités de collaboration avec un grand programme en cours dans ce secteur financé par la Banque Mondiale (« Forest and Economic Diversification Project »), se référant aux études et au plan d'actions réalisés dans le cadre du PIRI ;
2. Cibler les entreprises de secteur du bas/dérivés de différentes tailles dans toutes les composantes du nouveau programme (en faire une priorité sectorielle transversale et pas une composante à part, tout comme les industries agroalimentaires, - voir ci-haut).

## **VI. Enseignements**

Les implications négatives des prolongations de la durée d'un programme sans mise à jour de son contenu et sans augmentation budgétaire sont souvent négligées.

Les auto-évaluations sont réalisées par des personnes directement associées à un programme ou projet ; si conduites de manière périodique et pas uniquement à la fin, ces exercices jouent un rôle vital dans le suivi des programmes/projets et leur ajustement/réorientation, selon besoin.

La capacité d'auto-financement par un pays bénéficiaire signifie que le pays est plus apte de chercher (et payer pour) les conseils/services techniques dont il a besoin là ou il veut ; ceci nécessite que l'agence d'exécution veille sur la qualité de ses conseils et sur l'efficacité de ses services en général.

Un programme d'appui au secteur privé sans implication réelle du secteur privé dans sa conception et dans le pilotage de sa mise en œuvre est improbable d'avoir des résultats pérennes.

Dans une démarche de type mise à niveau il faut éviter un perspective court terme et il faut « garder le momentum » par un coaching soutenu pour maintenir la confiance des entreprises.

Il y a lieu de désaccentuer (omettre) la dimension 'restructuration', si l'appui réellement fourni ne fait pas une distinction entre la restructuration et la mise à niveau.

Une approche intégrée suppose la prise en considération des dimensions économiques, environnementales et sociales.

Des cloisonnements institutionnels (entre Ministères ; entre partenaires techniques et financiers ; au sein de chacune de ces structures) freinent souvent la poursuite d'une véritable approche intégrée et inclusive et la maximisation de l'impact.



## UNITED NATIONS INDUSTRIAL DEVELOPMENT ORGANIZATION

TERMS OF REFERENCE FOR PERSONNEL UNDER INDIVIDUAL SERVICE AGREEMENT  
(ISA)

Title :	International Consultant
Main Duty Station and Location:	Vienna HQ, home based, Congo
Mission/s to :	Congo
Start of Contract (EOD) :	16 April 2014
End of Contract (COB) :	16 May 2014
Number of Working Days :	16 days (including 3 days in Brazzaville) over a period of 1 work month

**ORGANIZATIONAL CONTEXT**

Africa Programme, Bureau for Regional Programmes, Programme Development and Technical Cooperation Division (PTB/BRP/AFR)

**PROJECT CONTEXT**

Under the supervision of UNIDO Africa Programme Officer in charge on Congo, and in consultation with other relevant UNIDO Programme Managers (PMs) based in Vienna/Austria, the International Consultant will undertake the self-evaluation of the Programme Intégré de Relance Industrielle (PIRI) –UNIDO’s official framework of operational activities in the country (see Annex 1) – by carrying out the following tasks:

<b>MAIN DUTIES</b>	<b>Concrete/ measurable Outputs to be achieved</b>	<b>Expected duration</b>	<b>Location</b>
Preparatory phase/desk review <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Study programme and project documentation (including PIRI, progress reports and other documentary outputs)</li> <li>○ Study relevant background information (national policies, international frameworks, related donor support etc.) to position PIRI in its context</li> </ul>	Based on document review: <ul style="list-style-type: none"> <li>*analytical overview of (i) planned and implemented UNIDO activities in Congo in the context of the PIRI and (ii) the wider context of UNIDO’s activities in Congo;</li> <li>*list of issues to be clarified in the context of this self-evaluation</li> </ul>	5 days	Home based
Briefing with UNIDO Africa Programme and Evaluation Group at HQ and interviews with project managers and other key stakeholders at HQ	<ul style="list-style-type: none"> <li>*scope of and key issues to be addressed in the self-evaluation clarified with UNIDO and common understanding on the approach, planning and also reporting format (in line with UNIDO standards for self-evaluations)</li> <li>*eventual information gaps filled</li> <li>*A programme established for the field mission (organization of meetings facilitated by</li> </ul>	1 day	Vienna HQ

	UNIDO HQ and the counterparts of PIRI/related projects in Congo) *Perceptions of HQ staff on the design and implementation of PIRI based on HQ interviews		
Field mission to Congo <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Carry out interviews with key public and private sector stakeholders of the PIRI including of (sub-) projects implemented within the context of PIRI (counterparts; project experts; eventual partner institutions)</li> <li>○ Undertake visit to project sites (to the extent in Brazzaville)</li> <li>○ Meet with donors engaged in related assistance including representatives of UN system, as appropriate (to understand position of UNIDO support in wider cooperation landscape)</li> <li>○ Short debriefing session with the main counterparts</li> </ul>	*Perceptions of the stakeholders on the design and implementation of PIRI based on interviews (including achievements, obstacles, lessons learned for the subsequent stage) *Eventual information gaps filled *Additional field-based observations that feed into the assessment	5 days (incl. Travel)	Field
Preparation of the draft self-evaluation report including conclusions and recommendations (following the UNIDO format for self-evaluations) – <i>in French</i>	Draft report	4 days	Home based
Review feedback received from UNIDO HQ/field on the draft report and prepare final version of the report	Final report	1 day	Home based

#### MINIMUM ORGANIZATIONAL REQUIREMENTS

**Education:** Advanced university degree in economics, development studies or other fields related to industrial development; Extensive knowledge and experience in the field of industrial development; Experience in evaluation and supervision of evaluation teams; Knowledge about multilateral technical cooperation and the UN, international development priorities and frameworks (MDGs, Paris Declaration, etc) desirable; Knowledge of UNIDO activities; Working experience within the UN system; Working experience in Congo an asset.

**Technical and Functional Experience:** A minimum of 10 years practical experience in the field of international cooperation including experience at the international level involving technical cooperation in developing countries.

**Languages:** Fluency in written and spoken English is required. Fluency and/or working knowledge of another official UN language, particularly French required.

**Impartiality:** According to UNIDO rules, the consultant must not have been involved in the preparation, implementation or supervision of any of the programmes/projects under evaluation.

## Liste des personnes/structures rencontrées

<b>Secteur public</b>	
<b>Ministères</b>	
Ministère du Développement Industriel et de la Promotion du Secteur Privé	S. J.C Ntari, Conseiller Spécial du Ministre d'Etat, Directeur de Cabinet a.i. L. Bahonda, Conseiller Politique J.C. Kimani, Attaché au Cabinet R. Youlou Youlou Pessi, DG de l'Industrie H. Bemba-Milandou, Conseiller/Directeur de la Coopération Autres cadres associés par le Directeur de Cabinet p.i. à la réunion de restitution
<b>Autres structures publiques</b>	
Agence pour la Promotion de l'Investissement	P. Mongo, Directrice Générale
Centre National d'Information Industrielle et Technologique (CNIT)	N. Nsakala, Directeur J. Moumboko, Chef Service Documentation et Fichiers
Institut National de la Statistique (INS)	C. Massamba
<b>Structures mixtes</b>	
Haut Conseil de Dialogue Public-Privé	M. Koumba, Conseiller juridique
<b>Secteur privé</b>	
<b>Organisations</b>	
Chambre de Commerce, d'Industrie, d'Agriculture et des Métiers de Brazzaville	A. Mfourga, Secrétaire Général G. Osse-Toumba, Directeur de la Communication et de l'Informatique
Syndicat Patronal des Boulangers et Pâtisseries du Département de Brazzaville/Entreprise JEMACY	J.C. Mayala, Directeur
Syndicat PME	T. Samba
Association Pointe Noire Industrielle	DG (email)*
<b>Entreprises</b>	
RAGEC	S. El Sahely, DG A. Assi, Directeur Usine M. Hamani, Directeur Administratif et Financier M. Ngambou, Chargé relations extérieures
Laiterie BAYO	G. Bayeni-Lupez, Coordonnateur des Départements et Services P. Makosso, Chef de Service Commercial et Marketing Chef du Personnel
Meubles Jeanpy	J.P. Ndongui Mananga
Challenge Futura	M. Tsengue Tsengue
BAB	M. Odzali (téléphone)
Menuiserie Moderne du Congo	DG (email)*
Laboratoire 4M	DG (email)*
<b>PIRI</b>	
Equipe de coordination	E. Ganguia, Coordinateur (2008-2013) F. Ngassaki, Coordinateur, phase intérimaire (depuis début 2014)

	Personnel d'appui : P. Kosso, Assistante/Coordinateur S. Mamona, Assistante/Réception C. Nguie, Chauffeur M. Mazi, Entretien
Consultants nationaux court-terme	H. Ntsiba, stratégie de promotion des investissements
	Z. Taty, organisation, marketing, gestion des ressources humaines
	S. Makanga, transformation du bois
	E. N'Temo, agro-industrie/promotion des investissements
	R. Bouka, agro-alimentaire
	M. Galissam, analyse financière
<b>Bailleurs de fonds/partenaires du développement</b>	
PNUD-Congo, Unité de Coordination des Nations Unies	G-A Cyprien Balaya, conseiller
<b>ONUDI</b>	
Bureau Afrique	B. Condé T. Louembe
Groupe Evaluation	M. de Goys
PTC/ITP/IPU	S. Chafak T. Boye F. Hartwich (skype)
Bureau de l'ONUDI couvrant le Congo (ONUDI-Cameroun)	E. Koffi (email)*

\*contact établi resté sans réponse

## Guide d'entretien

### Questions de base et critères d'évaluation :

- Le programme de l'ONUDI au Congo (PIRI) a-t-il suivi la bonne voie (pertinence et appropriation) ?
- L'approche a-t-elle été bonne (efficacité ; efficacité/impact ; pérennité) ?
- Quels enseignements peuvent être tirés pour baliser le futur de la coopération entre le Congo et l'ONUDI (aboutissant à des recommandations)?

*NB : adaptation selon les rôles respectifs des différentes parties concernées par rapport au programme dans son ensemble/des sous-composantes/projets)*

<b>Pertinence et appropriation</b>			
<i>Appréciation par rapport aux besoins et priorités du Congo : est-ce que les interventions ont répondu aux besoins réels au moment de la conception du programme et est-ce qu'elles sont demeurées valides durant l'exécution ? Quid de la participation des partenaires locaux à la conception du programme/ projet et de leur soutien durant la mise en œuvre?</i>			
	<i>Points forts</i>	<i>Points faibles</i>	<i>Enseignements/suggestions pour la mission d'évaluation (documents additionnels/ rencontres additionnelles/points pour l'avenir de la coopération ONUDI- Congo</i>
➤ Pertinence de l'approche par rapport au contexte socio-économique/la stratégie de développement industriel ?			
➤ Pertinence de l'approche par rapport à la stratégie de réduction de la pauvreté ? Est-ce que les activités/ résultats se situent aussi dans le cadre des objectifs par rapport à la réduction de la pauvreté/OMD et comment?			
➤ Pertinence pour les groupes cibles et justification de l'intervention			
➤ Rôle des partenaires locaux (publics/privés) dans la formulation des interventions? Qui a joué/joue quel rôle dans quelle étape (conception/mise en œuvre) ? Y-a-t-il eu des changements à cet effet durée la « vie » du programme quant à l'ancrage institutionnel et opérationnel des interventions?			
➤ Appréciation de la conception du programme/des composantes/sous-projets (cadre logique ; stratégie ; enseignements de projets antérieurs/ailleurs inclus dans la conception ?)			
➤ La stratégie a-t-elle changé durant la mise en œuvre ?			
➤ Rôle des partenaires locaux dans la mobilisation des ressources pour le projet/des ressources complémentaires cruciales pour la performance du projet ?			
➤ Pertinence de l'intervention par rapport aux priorités de l'UNDAF (Système N.U.)			
<b>Efficiace : appréciation par rapport à l'utilisation des ressources (fonds ; expertise, temps) ; sont-elles converties en résultats de façon optimale ?</b>			
➤ Appréciation de l'apport et des activités de l'ONUDI : quantité, qualité, délais, coût (expertise ; formations ; méthodologies ; utilisation du budget ; procédures) ; rôle du Bureau de l'ONUDI couvrant le Congo (Bureau du Cameroun)			
➤ Qualité de la gestion et de suivi journalier (responsables de projets au siège et terrain) et suivi stratégique (comité de pilotage/suivi) ; système de			

suivi/auto-évaluation, outils utilisés ; “reporting” et discussion/ diffusion (rapports sur état d’avancement ; des réunions de revue périodique – missions de suivi (du siège)			
➤ Apport de la contrepartie			
➤ Synergies/complémentarités avec d’autres interventions de l’ONUDI au Congo/ailleurs (en tant que « programme intégré », avec d’autres partenaires/programmes/projets (Congo/région) et implication sur l’efficience du projet			
<b>Efficacité et impact : appréciation de la mesure dans laquelle les objectifs ont été atteints ; résultats à court et à moyen terme par rapport aux objectifs et leur utilisation réelle</b>			
<i>Résultats court terme</i>			
➤ Photographie des résultats depuis le démarrage réel			
Précisions par Composante (processus ; résultats ; obstacles)?			
➤ Capacités développées			
➤ Résultats court terme non prévus ?			
<i>Résultats moyen terme</i>			
➤ Résultats au niveau des politiques/stratégies/mesures			
➤ Résultats en dehors des groupes cibles (effets sur autres entreprises du même secteur/d’autres secteurs; d’autres institutions que celles ciblées) ?			
➤ Résultats moyen terme non prévus ?			
<b>Pérennité : appréciation de la mesure dans laquelle les bénéficiaires du programme/projet continuent/continueront après la fin de l’appui</b>			
➤ Probabilité de la continuation de l’appui après l’intervention de l’ONUDI ? Par quelles structures nationales ? Même approche ou changements ?			
➤ Y a-t-il des risques quant à la poursuite des activités?			
➤			
<b>Résumé des points forts et des points faibles</b>			
Points forts : les acquis et facteurs clefs ayant contribué aux réalisations			
Points faibles : principales contraintes/problèmes vécus par rapport aux interventions au Congo et risques par rapport à l’avenir			
<b>Recommandations</b>			
Pour la mission d’évaluation (rencontres à ajouter au programme ; points à approfondir sur base des entretiens ; documents additionnels à collecter/analyser)			
Pour la suite de la coopération Congo-ONUDI			

## ANNEXE D

### Liste des principaux documents utilisés

<b>PIRI Général</b>	
Document de Programme	Mars 2006
Accord portant création d'un fonds d'affectation spéciale (République du Congo/ONUDI)	Oct. 2007
Note on Audience between the DG of UNIDO and the Minister for the industrial development and private sector promotion	Oct. 2007
Décret portant création, attributions et composition du Comité de Gestion et de Pilotage du PIRI	2009
UNIDO, Programme Progress Reports	End May 2009 End October 2009 End March 2010
E. Gangui, Rapport d'activités Septembre 2008 – Juin 2011	Juin 2011
E. Gangui, Rapport d'activités Octobre 2009 – Juin 2010	Juin 2010
E. Ganguia, Rapport de mission/ONUDI – Vienne	Nov. 2012
E. Ganguia, Projet de rapport final (« rapport d'évaluation »)	Juin 2013
E. Ganguia, Rapport final (« rapport d'évaluation »)	Déc. 2013
Staff/ONUDI, Back-to-office mission reports dans période 2008-2013 (couvrant notamment: A. Akpa, T. Boye, M. Cissé, L. Dhaoui, S. Fokeer, G. Gaveau, M. Hallberg, F. Hartwich, A. Killmeyer-Oleche, A. Ouauouich, F. van Rompaey, S. Shafak, C. Yvetot)	Période 2008-2013
<b>Composante politique/stratégie industrielle</b>	
République du Congo, Lettre de politique d'industrialisation du Congo	Version Non datée (2009 ?)
Politique Nationale de Développement Industriel	Novembre 2009
Programme National de Redéploiement Industriel (PNRI)	Version Juin 2011
<b>Composante Promotion des investissements et de la sous-traitance</b>	
E. Damiba et al., Etude de Faisabilité – création d'une agence de promotion des investissements au Congo	Mai 2011
PIRI, Compte rendu – atelier de validation de l'étude de faisabilité/API	Mai 2011
Feuille de Route – création d'une agence de promotion des investissements au Congo	Mars 2013
Proposition de texte relatif à l'organisation et le fonctionnement de l'API	Draft, Sept. 2011
Enquête sur les investisseurs au Congo, Questionnaires/Modules A1-A2-B2	2012
Contrat entre l'ONUDI et Institut National de la Statistique (enquête)	Version non datée
Notes intermédiaires (enquête) avril 2013, Septembre 2013, Octobre 2013	2013
Institut National de la Statistique (INS), Enquête sur les investisseurs au Congo, Rapport de la première phase	Juillet 2013
Institut National de la Statistique (INS), Enquête sur les investisseurs au Congo, Rapport final	Nov 2013
Rapport de mission de l'opérationnalisation d'une Bourse de Sous-traitance et de Partenariat au Congo Brazzaville (auteur non précisé)	Non daté
Termes de Référence pour l'opérationnalisation d'une Bourse de Sous-traitance et de Partenariat au Congo Brazzaville (auteur non précisé)	Non daté
<b>Composante restructuration, mise à niveau de l'industrie et développement de l'infrastructure qualité</b>	
ONUDI, Guide méthodologique, Mise à Niveau	2003
E. Ganguia, B. Abassi, E. N'temo, Renforcement des capacités productives et commerciales – mise à niveau PME/PMI agroalimentaires (cluster approach)	Juillet 2009
B. Abassi, Rapports de mission	Décembre 2009 Janvier 2011 Mars 2011
Diagnosics stratégiques globaux de quelques entreprises	période Janvier – Juin 2010
S. Chafak, Etude pour la mise en place et l'opérationnalisation d'une Cellule de Mise à Niveau (CMN) au sein de l'Agence de promotion des investissements (API)	Non datée (oct. 2013 ?)
A. Kouassi, Rapport de mission et proposition de programme de mise de mise en place d'une Cellule de Promotion de la qualité au sein de l'API, 23 sept-4oct. 2013	Nov. 2013



<b>Composante promotion des industries agroalimentaires</b>	
E. Ganguia, B. Abassi et al., Business Plan, Centre Agroalimentaire pilote de transformation des produits de pêche continentale, Bokouele	Octobre 2009
E. Ganguia, B. Abassi et al., Business Plan, Centre Agroalimentaire pilote de transformation des produits de pêche maritime, Base AGIP de Pointe-Noire	Octobre 2009
E. Ganguia, B. Abassi et al., Business Plan, Centre Agroalimentaire pilote d'huile de palme (extraction, raffinage et savonnerie), Edou, District d'Oyo	Octobre 2009
E. Ganguia, B. Abassi et al., Business Plan, Centre Agroalimentaire pilote de transformation du manioc, Edou, District d'Oyo	Octobre 2009
<b>Composante promotion des industries à base du bois</b>	
M. Temmerman et al., Mission évaluation et propositions d'amélioration de la formation dans le secteur forestier en République du Congo (mission ONUDI)	Mars 2007
J. Hierold, Draft project concept – pilot wood transformation training centre, Brazzaville	Non daté
PIRI, Plan d'actions pour le développement de la composante transformation plus poussée du bois et dérivés	Non daté
B. Abassi et al., Plan d'actions prioritaires composante bois et dérivés - Rapport diagnostic de 12 entreprises de Brazzaville	Juin 2011
F. Hartwich, Feuille de Route – Recommandations pour la poursuite du programme – filière transformation du bois et dérivés	2011
B. Hallett, Furniture and joinery SMEs of Brazzaville	June 2011
<b>Autres</b>	
Forum des Jeunes Entreprises du Congo - brochure	
Association Pointe Noire Industrielle - brochure	
Charte des acteurs de la plateforme du secteur privé du Congo	Mai 2013
Ministère de l'Economie Forestière et de l'Environnement, A. Itoua et al., Etude préliminaire sur le mécanisme du développement propre en République du Congo	Non daté
IFC, Enterprise Surveys, Congo Country Profile 2009	2009
Banque Mondiale, Project appraisal document – Forest and Economic Diversification project	April 2012
Banque Mondiale, Country Partnership Strategy FY 13 – FY 16	Sept. 2012
Banque Mondiale, Doing Business 2014, Congo	2014
Banque Mondiale, République du Congo – Vue d'ensemble	web
Banque Africaine de Développement, Etude sur l'amélioration de l'accès au financement des PME	Déc. 2009
Banque Africaine de Développement, Projet d'Appui institutionnel pour l'amélioration du climat des affaires et la diversification de l'économie congolaise – rapport d'évaluation	Juillet 2010
Banque Africaine de Développement, Document de stratégie pays 2013-2017	Octobre 2012
Banque Africaine de Développement, OECD, PNUD, CEA, Congo 2012 (African Economic Outlook)	2012
Système des Nations Unies en République du Congo, Plan Cadre des Nations Unies pour l'Aide au Développement (UNDAF), 2009-2013	Février 2008
PNUD, A propos de la République du Congo ; a propos du PNUD en République du Congo	web
PNUD, M. Kankwenda et al., Etude sur la vulnérabilité de l'économie congolaise et ses perspectives de diversification	Juin 2012
Union Européenne – liste de projets	web
OECD/OMC, Aide pour le commerce ; cas d'expérience – La République du Congo – Projet de renforcement des capacités commerciales et entrepreneuriales (PRCCE/UE)	Non daté
Agence Française de Développement, Appui au secteur privé - Congo	web
Centre pour le Développement des Entreprises, Bureau Régional pour l'Afrique Centrale - brochure	Non daté
International Trade Centre, Programme d'appui au renforcement des capacités de commerce international au service d'Afrique (PACCIA II) – évaluation du potentiel à l'exportation de la région d'Afrique Centrale	Janvier 2010
OMC, République du Congo, Examen des politiques commerciales - Régime du Commerce et des Investissements	web
JournalDeBrazza.com, Brazzaville – l'investissement au Congo au centre d'une réflexion (CNUCED)	26 Sept. 2013

## Cadre Logique du PIRI (selon Document de Programme, 2006)

<p><b>Objectifs industriels du pays, auxquels ce programme répond:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Créer un cadre institutionnel incitatif à l'investissement privé dans le secteur industriel</li> <li>• Créer des conditions d'émergence d'une culture industrielle au niveau national</li> <li>• Créer les conditions favorables à l'augmentation de la production industrielle nationale</li> <li>• Créer des conditions d'émergence de l'initiative privé dans le secteur industriel</li> </ul>
<p><b>Objectif du Programme Intégré</b> Le Programme Intégré vise à améliorer la performance du secteur industriel en se concentrant sur deux filières clefs – les industries agroalimentaires et la filière bois et produits dérivés du bois – et en prenant en compte les capacités très limitées des institutions d'appui au développement du secteur privé, surtout pour le développement des PME/PMI.</p>

Composante 1.0. – Politique et stratégie industrielle	
Objectifs immédiats	Indicateurs des résultats
Mise sur pied d'une stratégie à moyen terme qui puisse guider le développement industriel du pays, faciliter la relance du secteur privé comme moteur de l'économie et assurer la création de nouveaux emplois comme moteur de l'économie et contribuer à la réduction de la pauvreté.	Etablissement des instruments de veille de la performance de la stratégie ainsi que des systèmes de concertation entre le secteur public et le secteur privé.
Principaux résultats	Indicateurs des principaux résultats
Formulation d'une stratégie pratique de développement industriel	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Etude déterminant les facteurs compétitifs, les barrières qui freinent la compétitivité des entreprises, et identifiant les forces compétitives de l'industrie congolaise.</li> <li>2. Atelier de validation des résultats de l'étude</li> <li>3. Formation des cadres sur la méthodologie, les instruments et le plan d'action pour la mise en œuvre de la stratégie industrielle.</li> </ol>
Mise en place d'une banque de données et d'informations industrielles Etablissement des structures et systèmes de concertation entre le secteur public et le secteur privé	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Une banque de données industrielles est disponible</li> <li>2. Service de statistiques industrielles opérationnel</li> </ol>
Mise en place d'un Observatoire pour la Compétitivité et la Création de l'Emploi (OCCE)	
Composante 2.0. Promotion des micros, petites, et moyennes entreprises et industries	
Objectifs immédiats	Indicateurs des résultats
Promouvoir des activités génératrices de revenus et d'emplois au niveau des filières prioritaires telles que agroalimentaire, artisanat, etc., et renforcer la capacité des institutions d'appui ainsi que des micros, petites et moyennes entreprises, visant surtout la croissance de l'emploi et l'intégration	

<b>Principaux résultats</b>	<b>Indicateurs des principaux résultats</b>
1. Programme de formation en matière de technologie et de gestion	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Manuels et modules de formation disponible pour les PME</li> <li>2. Un minimum de 20 formateurs et conseillers formés dont au moins la moitié capable de conduire des formations techniques et de conseils de façon autonome et durable.</li> <li>3. Une série de séminaires de formations organisés et des conseils spécialisés sur une base payante afin d'en assurer l'autonomie financière à long terme.</li> </ol>
2. Renforcement des groupements d'intérêt économique et des communautés de production, par des programmes d'accompagnement, l'amélioration de la qualité, et l'élaboration de plans d'affaires leur permettant d'accéder au crédit	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Renforcement des capacités de négociation des entrepreneurs y compris femmes entrepreneurs et des PME pour faciliter leur accès aux crédits d'équipement et autres facteurs de production.</li> <li>2. Produits fabriqués par les PME et les femmes entrepreneurs disponibles et appréciées sur le marché</li> </ol>
<b>Composante 3.0. Promotion des investissements et de la sous-traitance</b>	
<b>Objectifs immédiats</b>	<b>Indicateurs des résultats</b>
La mise en place d'une stratégie de promotion des investissements et une Bourse de Sous-traitance et de Partenariat Industriels Congo (BSTP-Congo) servant de centre d'informations techniques, de conseil d'entreprises, de mise en contact et de promotion des offres et des demandes de travaux de sous-traitance et de partenariats industriels, tant aux niveaux national qu'international, entre sous-traitants et fournisseurs, particulièrement les PMI et les entreprises donneuses-d'ouvrages et acheteurs.	
<b>Principaux résultats</b>	<b>Indicateurs des principaux résultats</b>
1. Mettre en œuvre d'une stratégie visant l'augmentation des flux des investissements et mise en place d'une Agence de Promotion des Investissements	API fonctionnelle en concertation avec la Commission National des investissements, CFE/API, Ministère de l'Industrie
2. Développement, réalisation et dissémination d'outils de promotion sur le Congo (film, CD-ROM, ouvrages, etc) et campagne internationale de promotion du Congo.	Image du Congo améliorée
3. Promotion de 100 projets d'investissement et produits à l'exportation, réunions d'affaires sur «Investir au Congo» organisées et accords/conventions de partenariats signés/conclu pour faciliter la réalisation de nouveaux projets d'investissement	100 projets d'investissement promus, un minimum de 30 entreprises congolaises en contact avec un partenaire potentiel
4. Un Conseil de Gestion (ou d'Administration) de la BSTP-Congo mis en place sur base de la "Commission Nationale de Concertation pour la Promotion et l'Organisation de la Sous-traitance et du Partenariat Industriels au Congo" proposé lors de l'assistance préparatoire. Le Conseil sera composé de représentants du secteur publique (MDI), du secteur privé, Fédération Nationale des Industries, etc. et d'entreprises Congolaise concernées par la sous-traitance	Conseil de Gestion formé

industrielle.	
5. Une étude réalisée sur les capacités et les aptitudes spécialisées de l'industrie locale dans les secteurs suivants: travaux des métaux, industries métallique, mécanique, électrique, caoutchouc, textile, agroalimentaire, les services industriels et la construction et les travaux publics. Le but de cette étude est d'identifier une liste d'entreprises devant faire partie de la BSTP-Congo.	Etude sur les capacités et les aptitudes spécialisées de l'industrie locale réalisée
6. Méthodologie et instruments conçus et développés par l'ONUDI pour la gestion de BSTP, adaptés et mise en place à la BSTP-Congo (y inclus les nomenclatures de la sous-traitance, formulaires normalisés pour enregistrement et évaluation, manuels opérationnels, instruments promotionnels)	Outils adaptés aux conditions du Congo
7. Une BSTP mise en place et opérationnelle à Brazzaville	BSTP-Congo à Brazzaville
8. Base de données informatisées au moyen du logiciel informatique standard de l'ONUDI	Informatisation de la BSTP-Congo
<b>Composante 4.0. Restructuration, mise à niveau de l'industrie et développement de l'infrastructure qualité</b>	
<b>Objectifs immédiats</b>	<b>Indicateurs des résultats</b>
Soutenir la dynamique de restructuration, de compétitivité, d'intégration et de croissance de l'industrie et de l'emploi, et de faciliter l'accès au marché régional et international dans le contexte de la libéralisation et d'ouverture de l'économie.	
<b>Principaux résultats</b>	<b>Indicateurs des principaux résultats</b>
1. Renforcement des capacités institutionnelles nationales en matière de restructuration et mise à niveau.	Mise en œuvre du cadre réglementaire et législatif et des procédures et mécanismes de financement du programme de restructuration et de mise à niveau.
2. Programme pilote d'appui pour la restauration des entreprises agroalimentaires	Performances améliorées pour les 10 entreprises sélectionnées
3. Programme pilote d'appui pour la mise à niveau et l'amélioration de la compétitivité de 10 entreprises agroalimentaires	Mise à niveau de 10 entreprises industrielle
4. Le renforcement des systèmes qualité dans trois laboratoires d'analyse et d'essais	Laboratoires mis à niveau
5. Le renforcement des capacités de la structure nationale de normalisation	Normes nationales et internationales adoptées
6. Introduction et mise en place de système qualité ISO 9001 à titre pilote dans 8 entreprises	Systèmes de qualité mis en place dans 8 entreprises
<b>Composante 5.0. Promotion des industries agroalimentaires</b>	
<b>Objectifs immédiats</b>	<b>Indicateurs des résultats</b>
Promouvoir les activités de valorisation des produits agricoles et de la pêche avec un accent particulier sur les PME	Les PME bénéficiaires ont amélioré leurs ventes sur le marché national, régional et/ou international et leurs revenus.
<b>Principaux résultats</b>	<b>Indicateurs des principaux résultats</b>
1. Analyse des filières retenues, réalisée	1. Analyse acceptée et validée par les acteurs
2. Mise en place des centres pilote de valorisation des produits agricoles et de la pêche	2. Centres mis en place et fonctionnels
3. Mise en place d'un système de la sécurité sanitaire et de la qualité des produits alimentaire	3. Système compatible avec les exigences internationales

Composante 5.0. Promotion des industries à base du bois	
Objectifs immédiats	Indicateurs des résultats
Renforcer les industries à base de bois surtout la transformation primaire du bois.	Améliorer les compétences techniques des formateurs et personnel techniques dans les sciages et les entreprises mobiliers.
Principaux résultats	Indicateurs des principaux résultats
Etablissement d'une unité pilote de formation pour les sciages.	L'unité devient un centre de démonstration pour les industries du bois. Equipements installés
Améliorer la qualité des industries mobilières	Les produits sont à mesure de satisfaire les normes internationales de qualité
Appui au développement des industries à base de bambou	Plan d'action pour le développement des industries bambous Le rapport, avec plan d'action et recommandations Séminaire tenu et plan d'action adopté