

Évaluation indépendante du projet

Côte d'Ivoire

Amélioration de la compétitivité des entreprises ivoiriennes
des secteurs d'exportation non traditionnels
(EE/IVC/10/001)



ORGANISATION DES NATIONS UNIES POUR
LE DÉVELOPPEMENT INDUSTRIEL

Bureau de l'évaluation indépendante

Évaluation indépendante du projet

Côte d'Ivoire

Amélioration de la compétitivité des entreprises ivoiriennes des secteurs d'exportation non traditionnels

EE/IVC/10/001

Projet exécuté par l'ONUDI dans le cadre de la mise en œuvre de l'axe 2
« Le renforcement de la compétitivité des entreprises exportatrices et l'amélioration du
respect des normes » du Programme d'Appui au Commerce et à l'Intégration Régionale
(PACIR) – financement Union Européenne



ORGANISATION DES NATIONS UNIES POUR LE DÉVELOPPEMENT INDUSTRIEL
Vienne, 2014

Distr. GENERAL

ODG/EVA/14/R.6

February 2015

Original: French

This evaluation was managed
by the responsible UNIDO
project manager with quality
control by the Office for 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

	Page
Preámbule	vi
Acronymes et abréviations	vii
Glossaire des termes de référence	ix
Résumé	x
Executive summary	xiii
1. Introduction	1
1.1 Objectif de l'évaluation	1
1.2 Le projet PACIR – ONUDI	2
1.3 Méthodologie	3
1.4 Structure du rapport	4
2. Bref aperçu du projet et de son contexte	5
2.1 Historique et portée des interventions	5
2.2 Budget prévu et budget réel	6
2.3 Modalités de gestion, de pilotage et de suivi	7
2.4 Contexte du projet	8
2.4.1 Situation du pays	8
2.4.2 Cadre stratégique et institutionnel	9
2.4.3 Appui connexe d'autres bailleurs de fonds et Plan-Cadre des Nations Unis pour l'Aide au Développement	11
3. Appréciation	13
3.1 Appréciation de la conception	13
3.2 Appréciation de la mise en œuvre par composante	15
A. Composante Consortia d'Exportation	15
B. Composante Normes	26
C. Composante Laboratoires	29
D. Composante Mise à Niveau	35
3.3 Appréciation du projet dans son ensemble	44
4. Conclusions	54
5. Recommandations	55
6. Enseignements	59
Annexes	
Annexe A : Termes de référence de la mission (résumé)	60
Annexe B : Liste des personnes/organisations rencontrées	75
Annexe C : Guide d'entretien	79
Annexe D : Liste des principaux documents utilisés	87
Annexe E : Cadre logique du projet	91
Annexe F : Etapes marquantes	94

Préambule

L'équipe d'évaluation tient à remercier tous ses interlocuteurs pour l'appui fourni, permettant le bon déroulement de la mission d'évaluation, notamment:

- le Conseiller Technique Principal (CTP), le Coordinateur National et le personnel d'appui du projet PACIR-ONUDI ;
- la Représentante de l'ONUDI en Côte d'Ivoire ;
- les responsables au niveau du Ministère de l'Industrie et des Mines, du Ministère de l'Intégration Africaine et au niveau des autres Ministères concernés par le projet ;
- les représentants des différentes structures d'appui (publiques et privées) associées au projet ;
- les représentants du bailleur de fonds du projet (Union Européenne, UE) et de l'agence partenaire dans la mise en œuvre (International Trade Centre, ITC) ;
- les chefs d'entreprises rencontrés, représentant un échantillon d'opérateurs privés bénéficiaires du projet ;
- les responsables au siège de l'ONUDI chargés des différentes volets du projet ;
- les consultants (nationaux et internationaux) rencontrés lors de la mission, engagés dans la mise en œuvre de différentes activités.

La mission d'évaluation souhaite que ses recommandations et les enseignements qu'elle tire du PACIR-ONUDI et de sa mise en œuvre :

- soient utiles pour achever les activités en cours du projet PACIR-ONUDI d'ici sa clôture fin février 2015 ;
- contribuent à l'évaluation du programme PACIR dans son ensemble par l'Union Européenne ;
- contribuent à la réflexion sur la suite du PACIR y compris sur la suite des interventions réalisées sous le projet PACIR-ONUDI ;
- puissent profiter à des programmes et projets similaires/futurs en Côte d'Ivoire ou ailleurs (initiés par les Autorités du pays, l'Union Européenne, l'ONUDI, d'autres).

Acronymes et Abréviations

AAFEX	Association Afrique Agro Export
ADCI	Agence pour le Développement de la Compétitivité des Industries de Côte d'Ivoire
AFD	Agence Française de Développement
APE	Accord de Partenariat Economique
APEX-CI	Agence de Promotion des Exportations de Côte d'Ivoire
AT	Assistance Technique
BAD	Banque Africaine de Développement
BEI	Banque Européenne des Investissements
BM	Banque Mondiale
BNETD	Bureau National d'Etudes Techniques et de Développement
BRNM	Bureau de Restructuration et de Mise à Niveau
CACDI	Centres d'Appui à la Compétitivité et au Développement Industriel
CCI-CI	Chambre de Commerce et d'Industrie de Côte d'Ivoire
CDE	Centre de Développement des Entreprises (UE)
CEDEAO	Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest
CEPECI	Centre de Promotion des Investissements en Côte d'Ivoire
CFE	Centre de Formalités des Entreprises
CGE-CI	Confédération Générale des Entreprises de Côte d'Ivoire
CODINORM	Côte d'Ivoire Normalisation
CNE	Conseil National des Exportations
CP	Comité de Pilotage
CT	Comité Technique
CTP	Conseiller Technique Principal
DaO	Delivering as One
DB	Doing Business
DRSP	Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté
FAO	Food and Agriculture Organization
FIPME	Fédération Ivoirienne des Petites et Moyennes Entreprises
FIRCA	Fonds Interprofessionnel pour la Recherche et le Conseil Agricole
GIE	Groupement d'Intérêt Economique
GIZ	German Society for International Cooperation
GUFE	Guichet Unique des Formalités d'Entreprises
GvT	Gouvernement
I2T	Institut Ivoirien de Technologie Tropicale
IPL	Industries Pharmaceutiques Locales
ITC	International Trade Centre
ISID	Inclusive and Sustainable Industrial Development
LANADA	Laboratoire National d'Appui au Développement Agricole
LANEMA	Laboratoire Nationale d'Essai, de Qualité, de Métrologie et d'Analyses
LNSP	Laboratoire Nationale de Santé Publique
MAN	Mise à Niveau
MIA	Ministère de l'Intégration Africaine et des Ivoiriens de l'extérieur
MIM	Ministère de l'Industrie et des Mines
MC	Ministère du Commerce, de l'Artisanat et de la Promotion des PME
OCDE/DAC	Organisation de Coopération et de Développement Economiques
OMC	Organisation Mondiale du Commerce
OMD	Organisation Mondiale de la Douane
OMD	Objectifs du Millénaire pour le Développement
ONG	Organisation Non Gouvernementale
ONUDI	Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel
PACIR	Programme d'Appui au Commerce et à l'Intégration Régionale

PADEC	Programme d'Appui au Développement et à la Compétitivité des entreprises de transformation des produits alimentaires locaux
PADSE-CI	Programme d'Appui au Développement du Secteur Privé de Côte d'Ivoire
PARE/PME	Programme d'Appui à la Revitalisation et à la Gouvernance des Entreprises
PIB	Produit Intérieur Brut
PICAO	Politique Industrielle Commune de l'Afrique de l'Ouest
PIN	Programme Indicatif National (UE)
PND	Plan National de Développement
PME	Petites et Moyennes Entreprises
PNRMN	Programme National de Restructuration et de Mise à Niveau
PPAAO/WAAP	Programme de Productivité Agricole en Afrique de l'Ouest
PQ1 et PQ2	Programme Qualité – Afrique de l'Ouest (phase 1 et phase 2)
ROM	Results Oriented Monitoring
SFI	Société Financière Internationale
SNE	Stratégie Nationale d'Exportation
SNU	Système des Nations Unies
TdR	Termes de Référence
TEC	Tarif Extérieur Commun
TPE	Très Petites Entreprises
UGECI	Union Générale des Entreprises de Côte d'Ivoire
UE	Union Européenne
UEMOA	Union Economique et Monétaire Ouest-Africaine
UNDAF	Plan-Cadre des Nations Unies pour l'Aide au Développement
UR	UNIDO Representative

Monnaie:

€: Euros

FCFA: Francs CFA

Glossaire des termes techniques d'évaluation ¹

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.
Efficiace (<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.

¹ 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

Résumé

Contexte

Le Programme d'Appui au Commerce et à l'intégration Régional (PACIR) financé par l'Union Européenne a été une réponse adaptée aux crises successives qu'a connues le pays ces dernières décennies, suite auxquelles la compétitivité des entreprises s'est fortement dégradée, liée à la vétusté de l'appareil de production industrielle et au non-renouvellement de l'outil de production (le climat des affaires étant jugé peu attractif et non incitatif pour les investissements). Pour rapidement faire face à la désorganisation du tissu socio-économique du pays, le Président de la République a lancé, dès la fin de la crise, un ambitieux programme visant à faire de la Côte d'Ivoire un pays émergent à l'horizon 2020 (le Plan National de Développement, PND). Le PND vise, entre autres, à faire du secteur privé le moteur de la croissance économique ivoirienne, créateur de richesses et pourvoyeur d'emplois. Le Programme est aussi en conformité avec les objectifs stratégiques du pays en matière de politique industrielle.

Le programme PACIR et le projet PACIR-ONUDI

Signé en 2010 entre l'Etat de Côte d'Ivoire et l'Union Européenne, le PACIR a eu pour objectif de contribuer au renforcement de la compétitivité de l'économie ivoirienne et faciliter son insertion dans l'économie régionale et mondiale. La composante du PACIR mise en œuvre par l'ONUDI, quant à elle, visait à améliorer (i) la compétitivité des entreprises ivoiriennes de trois filières d'exportation non traditionnelles, notamment l'anacarde, les céréales/le manioc et le textile prêt-à-porter (suivant une approche intégrant le développement des consortia d'exportation (effet 1) et (ii) l'infrastructure qualité (effets 2 et 3, respectivement développement des normes et accompagnement de laboratoires dans la mise en place d'un système qualité, visant l'accréditation). L'effet 4 - initialement couvrant la formulation et la validation du Programme National de Restructuration et de Mise à Niveau (PNRMN) - a été élargi suite à la réallocation de fonds d'autres axes du PACIR. Ceci a permis un appui à l'amorçage du PNRMN.

Appréciation du PACIR-ONUDI

Au niveau du premier effet (sous le volet résumé ici comme « **consortia d'exportation**»), le projet a introduit un nouveau concept. A ce jour 7 consortia ont été juridiquement créés, couvrant un total de 28 entreprises dans les trois filières ciblées. Les différentes formations, le coaching et les missions de prospection (organisées en collaboration avec l'International Trade Centre, ITC) ont eu quelques résultats encourageants (ventes ; clients potentiels). Aussi, l'appui direct à chacune des entreprises membres de consortia (une variation de l'approche « mise à niveau ») a abouti à des résultats tangibles en termes de productivité et, pour quelques entreprises, d'emploi. Pour six entreprises, l'intermédiation financière a facilité l'accès au financement. Il est trop tôt pour juger le résultat et l'utilisation des études de positionnement (par filière), car celles-ci n'étaient pas encore achevées au moment de l'évaluation. Le cadre stratégique et institutionnel pour poursuivre l'appui aux consortia n'est pas encore défini, même si des réflexions sont en cours. Par ailleurs, la décision d'achat des équipements pour la plupart des entreprises membres de consortia ne reflète pas une bonne pratique d'appui au secteur privé et il y a plusieurs facteurs de risques par rapport au bon achèvement du processus avant la fin du projet (entre autres dû aux délais encourus, au manque de clarté et aux changements introduits par rapport aux procédures).

Quant à l'**infrastructure qualité**, un total de 110 **normes** a été élaboré et adopté pour les filières prioritaires retenues avec l'implication effective des entreprises desdites filières. Dans ce processus la structure chargée de la normalisation et de la promotion de la qualité (CODINORM) a été renforcée. Pour ce qui est du processus d'accompagnement des **laboratoires** vers l'accréditation, un audit a blanc a eu lieu pour un des laboratoires appuyés

(LNSP) et son accréditation est en principe prévue avant la fin du projet. Le laboratoire de métrologie (LANEMA) - sinistré lors de la crise de 2011 - a été soutenu dans ses efforts de redémarrage et des facilités d'analyse pour des produits textile seront en principe opérationnelles avant la fin du projet (établies sur la base d'un cofinancement entre le projet et le laboratoire ENVVAL). Il est trop d'apprécier l'utilisation des normes au niveau des entreprises et l'utilisation des services de laboratoires par les entreprises.

En ce qui concerne les efforts de **mise à niveau** des entreprises, le Programme National de Restructuration et de Mise à Niveau développé dans le cadre du projet, adopté en Conseil des Ministres, et lancé par le Premier Ministre le 6 mars 2014 constitue un outil clé de la politique industrielle de la Côte d'Ivoire. La phase d'amorçage (grâce à un financement additionnel de l'Union Européenne sous forme d'une réallocation budgétaire au sein du PACIR), a permis un appui à 26 entreprises avec des résultats en terme d'amélioration de la productivité et de réduction des coûts. Parmi les autres résultats il convient de souligner la création de l'Agence de Développement de la Compétitivité des Industries Ivoiriennes (ADCI) en octobre 2014 (avec une forte implication du MIM et des organisations du secteur privé) qui, une fois opérationnel, jouera un rôle clé dans la gouvernance du PNRMN. Il est trop tôt pour apprécier le résultat et l'utilisation des études de faisabilité de Centres Techniques (« CACDI ») pour accompagner les industries de 3 filières dans l'amélioration de leur productivité (en cours de finalisation lors de l'évaluation). Si les banques n'ont pas fait partie intégrante de la phase d'amorçage du PNRMN, un rôle actif est prévu dans les étapes suivantes. Pour le moment l'accès aux financements reste un réel problème pour les entreprises dans leurs efforts de modernisation.

Au niveau des **dimensions transversales**, en ce qui concerne l'aspect « genre », il convient de souligner que 4 consortia sur 7 sont présidés par des femmes. De plus, les femmes représentent la majorité des chefs d'entreprises membres des consortiums. Par ailleurs, dans le *reporting* il n'y avait pas des données désagrégées par genre. Par rapport à la dimension « environnement », cela n'a pas fait partie intégrante de l'approche mise à niveau, tout en ayant aboutie à des effets positifs liés à la consommation énergétique et d'autres entrants.

Concernant la gestion du projet, les points suivants sont à souligner : la rigueur dans le pilotage ; le niveau d'engagement des équipes de gestion (terrain et siège) du PACIR-ONUDI ; l'appréciation par les structures de contreparties et les entreprises de l'expertise mobilisée par le projet ; l'utilisation de l'expertise nationale ; la visibilité des activités ; et les synergies (surtout avec l'ITC, même si cela n'a pas toujours été facile). Malgré le bon taux de réalisation à ce stade du projet (85% à fin septembre 2014), il y a certains défis liés au grand nombre d'activités encore à réaliser avant la fin du projet, ce qui est surtout lié au fait que la durée de la phase d'amorçage du PNRMN a été ambitieuse. Certains délais dans les procédures d'achat des équipements (volets 1 et 4) donnent peu de temps pour leur installation réelle et la formation à leur utilisation. Finalement, dans son ensemble, le projet aurait bénéficié d'un système de suivi plus rigoureux et d'un rapportage davantage axé sur les résultats que sur les activités.

Recommandations

L'évaluation a fait un nombre de recommandations (i) d'ordre général et (ii) pour la suite de chacune des composantes. Les *principales* recommandations sont :

(i) Recommandations générales

Gouvernement :

- appuyer la transition en douceur entre la fin du PACIR-ONUDI et le démarrage de l'ADCI ;
- chercher des synergies entre les différents programmes nationaux (PNRMN ; Phoenix ; initiatives sectorielles) ;

- stimuler des synergies entre les interventions des différents bailleurs de fonds/agences ;
- poursuivre la mobilisation des ressources pour la suite/la démultiplication des efforts réalisés;

ONUDI :

- « bien quitter » : compléter les activités prévues avant fin février 2015 ;
- veiller à ce que le rapport final du projet mette en exergue de manière consolidée les effets et l'impact ;
- proposer la tenue d'une session du Comité Technique ciblée sur l'extraction d'enseignements devant guider la suite des interventions réalisées dans les différents domaines ;
- prévoir une bonne participation du secteur privé aux ateliers de restitution des études de positionnement et des études de faisabilité ;
- renforcer le système de suivi et de *reporting* davantage ciblé sur les résultats ;
- engager des discussions avec l'UE et le pays par rapport à son rôle attendu dans une éventuelle suite du PACIR, surtout dans le cadre du Programme Indicatif Régional (PIR) ;

(ii) **Recommandations par composante**

Consortia d'exportation

- poursuivre l'accompagnement des 7 consortia établis dans le cadre du PACIR-ONUDI ;
- développer et adopter le cadre incitatif visant la promotion de consortia, intégrant l'approche entre autres dans le cadre de la mise en œuvre de la Stratégie Nationale des Exportations et du PRMMN ;
- veiller à la rigueur et au bon déroulement du processus de mise à disposition d'équipements prévus pour la plupart des entreprises membres de consortia ;

Infrastructure qualité (normes et laboratoires)

- stimuler l'adoption des normes au niveau des entreprises ;
- développer un système de certification de produits ;
- promouvoir l'utilisation des services des laboratoires par les entreprises ;

Mise à niveau

- opérationnaliser (i) le rôle de l'ADCI par rapport aux efforts de mise à niveau et aussi (ii) les accords de coopération avec les banques associées au PNRMN ;
- envisager la suite des études de faisabilité des centres techniques (CACDI) ;
- mettre l'accent sur le *reporting* sur les résultats et l'impact au niveau des entreprises ;
- approfondir les liens entre les différents programmes de mise à niveau en Afrique sub-saharienne dans le but de renforcer l'échange d'expériences et d'outils.

Enseignements

- la mise à niveau précède en principe la promotion des exportations, surtout si les entreprises ne sont pas « *export - ready* » ;
- fournir de l'équipement de façon gratuite ou hautement subventionnée à des entreprises individuelles n'est pas une bonne pratique d'appui au secteur privé.

Executive Summary

Context

The *Programme d'Appui au Commerce et à l'intégration Régional* (PACIR), financed by the European Union (EU), was an adequate response to the consecutive crises in Côte d'Ivoire during the past decades that affected the competitiveness of the productive sector. These crises resulted in outdated production facilities and lack of investment in new equipment etc., as the overall business environment was in fact discouraging investment. To address this adverse situation, the President of the Republic launched an ambitious programme aimed at making Côte d'Ivoire an emerging economy by 2020 (*le Plan National de Développement, PND*). The PND targets, among others, include the private sector being the engine of economic growth, poverty reduction and job creation. PACIR is also in line with the industrial policy objectives of the country.

PACIR and the PACIR-UNIDO project

Signed in 2010 between the Government of Côte d'Ivoire and the EU, PACIR aimed at contributing to the enhancement of the competitiveness of the country's economy and to facilitate its regional and global integration. The PACIR component implemented by UNIDO aimed at improving (i) enterprise competitiveness in three non-traditional export sub-sectors, namely cashew, cereals/cassava and ready-made garments through support to the development of export consortia (outcome 1) and (ii) strengthening of the quality infrastructure (outcomes 2 and 3, covering respectively standards development and the upgrading of selected laboratories towards accreditation). Outcome 4 initially covered the formulation and validation of the national upgrading programme (*Programme National de Restructuration et de Mise à Niveau, PNRMN*). Following a budget increase (reallocation of funds from other components of PACIR), the UNIDO project covered support to the actual kick-off of the PNRMN.

Assessment of PACIR-UNIDO

Under the first outcome (herewith summarized as « **export consortia** »), the project introduced a new concept in Côte d'Ivoire. To date a total of 7 consortia have been legally established, covering a total of 28 enterprises in the three targeted sub-sectors. The different interventions (training, coaching and market exposure missions organized in cooperation with the International Trade Centre, ITC) had several encouraging results in terms of actual sales made and potential clients identified. Moreover, the support at the level of each of the consortia members, which constituted « a variation to the upgrading approach », had tangible results in terms of productivity increases and, for some enterprises, job creation. For six enterprises, financial intermediation has resulted in access to credit. It is premature to assess the result and use of the benchmarking studies (for each of the targeted sub-sectors), as these studies were not completed at the time of the evaluation. For now the policy and institutional framework that is to pursue support to consortia has not (yet) been defined, but discussions to this effect are ongoing. The decision to purchase equipment for the majority of enterprises (consortia members) is considered not in line with good practice principles in private sector development and constitutes in fact a source of risks, especially given delays incurred in the process, as well as lack of clarity of and changes in the procedures.

As regards the quality infrastructure, in total 110 **standards** have been elaborated and adopted for the priority sub-sectors, with active involvement of enterprises operating in these sub-sectors. In this process the structure in charge of standardization and the promotion of quality (CODINORM) has been strengthened. With respect to the support to selected **laboratories** towards the accreditation of certain tests, a mock audit of one of the laboratories (LNSP) took place and its accreditation is in principle envisaged before the end of the project. The metrology laboratory (LANEMA) - destroyed during the 2011 crisis - has been assisted

in its efforts to restart its activities. Moreover, testing facilities for textile will in principle be operational before the end of the project (new for the country and the result of a co-financing arrangement between the project and the laboratory ENVAL). It is premature to assess the actual use of the standards and also of the services of the laboratories by enterprises.

Concerning **enterprise upgrading**, the *Programme National de Restructuration et de Mise à Niveau* developed within the support of the project, adopted by the Council of Ministers and launched by the Prime Minister on 6 March 2014, constitutes a very important industrial policy instrument for the country. The start-up phase (made possible by additional EU funding following a budget reallocation within PACIR), allowed for support to 26 enterprises, which resulted in productivity improvements and cost reduction. Among other achievements, the creation of the *Agence de Développement de la Compétitivité des Industries Ivoiriennes (ADCI)* in octobre 2014 is to be highlighted (with a strong engagement of both the Ministry in charge of Industry and the main private sector organizations). This agency, once operational, is expected to play a key role in governing the PNRMN. It is too early to assess the result and use of the feasibility studies of the technical centres (« CACDI ») that are to provide support services to enterprises in selected subsectors (studies being completed at the time of the evaluation). Whereas banks were not integral part of the start-up phase of the PNRMN, they are expected to play an active role in the next stages. For now access to finance remains a real challenge for enterprises engaged in modernisation efforts.

As far as **cross-cutting issues** are concerned, it is to be noted regarding « gender equality » that 4 consortia out of 7 are led by women entrepreneurs. Moreover, women run businesses constitute the majority of consortia members. This being said, reporting did not include gender disaggregated data. With respect to « environment », even though this dimension was not integral part of the upgrading approach followed, the efforts undertaken had positive effects, such as in terms of reduction of energy use and of other inputs.

Concerning project management, the following points are highlighted: the rigour in project steering; the engagement and commitment of the project management team (field and HQ) of PACIR-UNIDO; the appreciation by both the counterparts and beneficiary enterprises of the expertise mobilised by the project; the good utilisation of national expertise; the visibility of the work undertaken by the project; and the synergies (especially with ITC, even though this cooperation was not always easy). Notwithstanding the high implementation rate (85% at the end of September 2014), a number of challenges remain, given the sizeable number of activities still to be completed before the end of the project. This is particularly related to the rather ambitious (relatively short) duration of the start-up phase of the PNRMN. Certain delays in the equipment purchasing process (components 1 and 4) leave limited time for their actual installation and related training. Overall, the project would have benefitted from a more rigorous monitoring system and from reporting more focused on results than on activities.

Recommendations

The assessment led to a number of (i) general recommendations and (ii) recommendations pertaining to the next steps as regards each of the project components. The *main* recommendations are as follows:

(i) General recommendations

Government :

- a. support the smooth transition between the end of the PACIR-UNIDO project and the start of the ADCI;
- b. seek synergies between different national programmes (PNRMN ; Phoenix ; sector initiatives);
- c. encourage synergies between the interventions of different donors/agencies ;

- d. pursue funds mobilisation in view of the follow-up (including upscaling) of the efforts undertaken;

UNIDO :

- « end properly » : complete the remaining and envisaged activities before end February 2015;
- ensure that the final project report covers in a consolidated manner the results and impact achieved;
- propose a session of the Comité Technique dedicated to drawing lessons that are to guide the follow-up of the support in the different fields covered ;
- secure a good level of private sector participation in the seminars in which the findings of the benchmarking studies and the feasibility studies of the technical centres (« CACDI ») will be presented;
- strengthen the monitoring system et ensure that reporting gives due attention to results;
- start discussions with the EU and the country on the expected role of UNIDO in the follow-up of PACIR, particularly within the context of the regional indicative programme (EU);

(ii) Recommendations by component

Export Consortia

- pursue assistance;
- to the 7 consortia established with the support of the PACIR-UNIDO project;
- develop and adopt policy incentives for promoting consortia, integrating the approach among others in the implementation of the *Stratégie Nationale des Exportations* (SNE) et du PRMMN;
- ensure the proper organization and completion of the process covering the provision of the equipment to the majority of enterprises -members of consortia;

Quality infrastructure (standards and laboratories)

- promote the adoption of standards at the enterprise level;
- develop a product certification system;
- stimulate the use of laboratory services by enterprises;

Enterprise upgrading

- operationalize (i) le role of ADCI with respect to enterprise upgrading support and also (ii) the cooperation agreements with banks as regards the implementation of the PNRM ;
- envisage the follow-up of the feasibility studies of the technical centres (CACDI ;
- put emphasis on reporting on results and impact at the enterprise level;
- deepen linkages between the different upgrading programmes in Sub-Saharan Africa to facilitate exchanges on experiences and sharing of tools.

Lessons

- upgrading precedes in principle export promotion, especially if enterprises are not « export - ready »;
- providing equipment to individual enterprises - free of charge or highly subsidized – is not a good practice in private sector development support.

1. Introduction

1.1. Objectif de l'évaluation

Il s'agit de l'évaluation finale indépendante du projet « Amélioration de la compétitivité des entreprises ivoiriennes des secteurs d'exportation non traditionnels » en Côte d'Ivoire (EE/IVC/10/001). Ce projet (appelé « PACIR-ONUDI ») est exécuté par l'ONUDI dans le cadre de la mise en œuvre de l'axe 2 « le renforcement de la compétitivité des entreprises exportatrices et l'amélioration du respect des normes » du Programme d'Appui au Commerce et à l'Intégration Régionale (PACIR ; financement Union Européenne). Suite à l'approbation du dernier avenant, la clôture opérationnelle du projet est prévue pour fin février 2015.

Cette évaluation couvre une appréciation de la conception du projet et de sa mise en œuvre, notamment en terme :

- *de pertinence* des objectifs dans le contexte ivoirien, incluant le degré de participation des contreparties dans la mise en œuvre (*appropriation*);
- *d'efficacité et d'impact*: les résultats accomplis et la mesure dans laquelle ils sont utilisés (*résultats et effets prévus/non prévus*);
- *d'efficience* 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;
- de perspectives de durabilité des résultats (*pérennité*).

En outre, l'évaluation couvre une appréciation

- du pilotage et de la gestion du projet;
- du degré de prise en compte des dimensions transversales (genre, environnement, coopération sud-sud, réduction de la pauvreté) ;
- du degré d'intégration des interventions (synergies internes et externes).

Il s'agit de la première évaluation du projet qui, *a priori*, devra apporter une contribution à l'évaluation ultérieure (par l'UE) du programme PACIR dans son ensemble. L'équipe d'évaluation a cherché à mettre l'accent sur les perspectives d'avenir, se basant sur une appréciation des réalisations et ciblant des leçons à tirer de celles-ci en vue de la prise de décisions par les différentes parties concernées (contreparties nationales, bailleur de fonds, ONUDI) relatives à la durabilité du projet et de sa suite éventuelle en Côte d'Ivoire.

L'évaluation a été réalisée conformément à l'approche de l'ONUDI pour l'évaluation des projets et sur la base des termes de référence joints (Annexe A). La mission sur le terrain s'est déroulée durant la période du 29 septembre au 11 octobre 2014² par une équipe multidisciplinaire composée de trois consultants : Leny van Oyen (chef d'équipe), Yao Yao (consultant national/volet consortia et mise à niveau) et Olga Kouassi (consultante nationale/volets normes et laboratoires).

² Avec encore certains entretiens, surtout par rapport aux effets 2 et 3, dans la semaine du 13-17 octobre 2014

1.2. Le projet PACIR-ONUUDI

Le PACIR-ONUUDI a quatre effets qui ont été formulés comme suit dans le document de projet initial (2010):

- *Effet 1 : Les structures d'appui nationales sont qualifiées pour soutenir la démarche d'amélioration de la compétitivité et les PME/coopératives sélectionnées améliorent leur compétitivité ;*
- *Effet 2 : Les normes des marchés d'exportation sont intégrées dans les normes nationales pour les produits concernés ;*
- *Effet 3 : Les laboratoires sont appuyés pour l'accréditation de leurs tests ;*
- *Effet 4 : Le Programme National de Restructuration et de Mise à Niveau (PNRMN) est élaboré et validé par les autorités nationales.*

En 2013 le document de projet a été marginalement révisé, suite à la décision d'affectation des ressources additionnelles permettant un appui à l'amorçage du PNRMN (donc une expansion de l'effet 4).

Le tableau 1 ci-après synthétise quelques informations clefs du projet.

Tableau 1 : PACIR-ONUUDI: quelques informations clefs

Titre du projet	Amélioration de la compétitivité des entreprises ivoiriennes des secteurs d'exportation non traditionnels
Baillleur de fonds	Union Européenne (UE)
Contrepartie principale (PACIR-ONUUDI)	Ministère de l'Industrie et des Mines (MIM)
Contrepartie du PACIR dans son ensemble	Ministère de l'Intégration Africaine et des Ivoiriens de l'extérieur (MIA)
Services de l'ONUUDI	Effets 1 et 4 : <i>Business, Investment and Technology Branch</i> Effets 2 et 3: <i>Trade Capacity Building Branch</i>
Démarrage	
* <i>Signature</i>	mai 2010
* <i>Démarrage réel</i>	septembre 2010
* <i>Clôture opérationnelle</i>	22 février 2015
Durée	
* <i>Durée initialement prévue</i>	mai 2010 – mai 2013
* <i>Durée actuelle</i>	mai 2010 – février 2015 ; prolongations liées à la crise postélectorale (interruption, 2011) et à l'affectation de fonds additionnels (effet 4, 2013)
Budget et dépenses	
* <i>Budget initial</i>	€ 3.874.000 (y compris frais d'agence)
* <i>Budget actuel</i>	€ 4.969.000 (y compris frais d'agence)
* <i>Dépenses au 30.09.2014 (source : rapport au 30.09.14)</i>	€ 4.230.102 (dépenses effectuées et engagées)
* <i>Taux de mise en œuvre (au 30.09.2014)</i>	85% (ratio dépenses/budget total)

1.3. Méthodologie

Approche et couverture

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 cinq phases, à savoir :

- i. la revue des documents disponibles et complétés au fur et à mesure suite à la demande de l'équipe d'évaluation. La liste des documents utilisés est donnée en Annexe D ;
- ii. des entretiens avec les responsables concernés au niveau du Siège de l'ONUDI et la préparation d'un rapport initial (*inception report*);
- iii. la mission sur le terrain afin de s'entretenir avec les différentes organisations et entreprises impliquées dans le projet (Ministères concernés, bénéficiaires, unité de gestion du projet, Bureau de l'ONUDI, partenaires, bailleur de fonds, autres). La liste des personnes et des organisations/entreprises rencontrées est incluse en Annexe B ; Annexe C résume les questions ayant guidées les entretiens ;
- iv. la rédaction d'une ébauche du rapport et sa circulation restreinte au niveau des parties directement concernées au niveau Siège de l'ONUDI et au niveau de la Côte d'Ivoire, suivie par la prise en considération des observations;
- v. la finalisation du rapport, prenant en compte les commentaires reçus (suivi par sa diffusion par l'ONUDI).

L'équipe d'évaluation a cherché à couvrir les principaux acteurs (cf. Annexe B). Quant aux opérateurs privés (bénéficiaires), il a été opté pour un entretien avec chacun des consortia (effet 1) et avec 15 du total de 26 entreprises couvertes sous l'effet 4 (mise à niveau). Ces 15 entreprises représentent un échantillon d'entreprises opérant dans différents sous-secteurs industriels, de différente taille et à différents stades d'appui par le projet (diagnostic ; mise en œuvre des actions prioritaires). Cette approche a permis une bonne couverture des entreprises bénéficiaires de l'appui sous les effets 1 et 4 dans le cadre du PACIR-ONUDI. Quant aux effets 2 et 3, tous les laboratoires ciblés par le projet ont été visités ainsi que la structure clef par rapport aux efforts liés à la normalisation en l'occurrence CODINORM. La mission a décidé d'avoir des entretiens directs *in situ* (au niveau des entreprises mêmes) et pas sur une approche de type enquête par mail (ce qui aurait généré un risque de délais et éventuellement de non-réponse). Aussi, ces rencontres ont permis d'obtenir plus de détails sur leur perception de l'appui et sur ses résultats à ce jour.

Outre les entretiens avec l'unité de gestion du projet, un bon nombre de consultants nationaux et internationaux engagés dans les différentes activités en cours ont été rencontrés, certains à travers des réunions en groupe, tels que les coaches des consortia et les consultants engagés dans l'assistance technique sous les effets 1 et 4, de même que les consultants engagés sous les effets 2 et 3; d'autres de manière individuelle, tels que ceux engagés dans le cadre des études de positionnement (filières prioritaires) et des études de faisabilité concernant les centres techniques. Eu égard à l'importance de leur rôle (tel que par rapport aux études en cours), quelques consultants internationaux (pas/plus en Côte d'Ivoire) ont été contactés sous forme d'un entretien téléphonique. La mission a aussi rencontré sur place les deux principaux sous-traitants.

Compte tenu de l'importance de la coopération avec l'ITC, ce partenaire a été contacté à la fois sur le terrain (entretien avec son staff basé à Abidjan) et au niveau de son siège à Genève (entretien téléphonique).

Critères d'évaluation

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

Limitations et mesures atténuantes

Grâce à l'appui de l'Unité de Gestion du projet à l'organisation du programme de visites, la mission d'évaluation s'est bien déroulée. La contrainte dans cet exercice d'appréciation a été notamment la durée assez courte de la mission par rapport au vaste éventail de structures et personnes à rencontrer. A cet effet, la mission a voulu (mais n'a pas pu) rencontrer d'autres agences et bailleurs de fonds réalisant des programmes connexes au PACIR/PACIR-ONUDI (rencontres prévues dans les termes de référence pour bien comprendre le contexte du projet et son positionnement dans le paysage d'appui).

Il a aussi été difficile d'obtenir certains rendez-vous (notamment auprès de la Banque Mondiale/SFI et avec des banques qui se sont engagées dans le cadre du Programme National de Restructuration et de Mise à Niveau, PNRMN). C'est ainsi que l'analyse du contexte du projet en terme d'appui connexe est basée sur des sources secondaires et non primaires. Par ailleurs, la mission a cherché à rencontrer l'Ordonnateur National mais n'a pas pu obtenir un rendez-vous.

Il convient de souligner aussi que la mission s'est concentrée sur le PACIR-ONUDI (sous axe 2 du PACIR) et n'a donc pas couvert en détail les liens avec les axes 1, 3 et 4 du PACIR, mis à part l'appréciation de la coopération avec l'ITC sous l'axe 2. Dans la mesure où une évaluation du PACIR dans son ensemble est prévue par l'UE, celle-ci couvrira par définition une analyse de la complémentarité et les synergies entre les 4 axes du PACIR.

Il est de l'avis de l'équipe d'évaluation que ces limitations n'altèrent en rien l'appréciation du projet, ni la crédibilité de ses conclusions et recommandations.

1.4. Structure du rapport

Ce rapport décrit le résultat de l'évaluation au niveau du projet dans son ensemble et au niveau de ses composantes. L'analyse commence par une description succincte du PACIR-ONUDI et de son contexte (Chapitre 2), couvrant : la genèse du projet ; sa structure (la portée des interventions prévues) ; son budget; les modalités de gestion, de pilotage et de suivi ; et les étapes marquantes du projet. Ce chapitre inclut aussi un bref aperçu du contexte du projet, couvrant la situation du pays ; le cadre stratégique et institutionnel ; le rôle de l'ONUDI dans le Plan-Cadre des Nations Unies pour l'Aide du Développement (UNDAF) en Côte d'Ivoire et le lien du projet avec des programmes et initiatives connexes d'autres bailleurs de fonds/agences.

Ensuite, le Chapitre 3 couvre l'appréciation de (i) la conception du projet, (ii) sa mise en œuvre par composante et (iii) sa mise en œuvre dans son ensemble (mettant en exergue les forces et faiblesses identifiées).

Enfin, le rapport se termine par les conclusions (Chapitre 4), les recommandations (Chapitre 5) et les enseignements tirés (Chapitre 6).

2. Bref aperçu du projet et de son contexte

2.1. Historique et portée des interventions

Genèse du PACIR-ONUDI

Le rôle de l'ONUDI (parmi d'autres agences) dans le Programme d'Appui au Commerce et à l'Intégration Régionale (PACIR) remonte à fin 2008 lorsque, grâce aux efforts du Bureau de en Côte d'Ivoire, l'ONUDI a été demandée par le Ministère de l'Intégration Africaine et des Ivoiriens de l'extérieur et le Ministère de l'Industrie de participer à une mission de formulation de l'Union Européenne (UE) visant l'évaluation des besoins en assistance technique dans le domaine du commerce. Cette mission (réalisée en février 2009) constituait la suite d'une étude antérieurement réalisée par l'UE (2008) sur la base d'une requête exprimée par le Ministère de l'Intégration Africaine (en charge de la négociation de l'Accord de Partenariat Economique, APE). L'objectif de ces études consécutives était d'aboutir à un programme devant contribuer au renforcement de la compétitivité de l'économie ivoirienne et faciliter son insertion dans l'économie régionale et mondiale, financé par l'UE dans le cadre de ces engagements au niveau (i) de son Programme Indicatif National (PIN) pour la Côte d'Ivoire et (ii) des négociations par rapport aux APE.

Le PACIR est le résultat de ces missions préparatoires. Il s'agit d'un programme couvrant une convention de financement de €16 millions, signée le 24 février 2010 entre l'Etat de Côte d'Ivoire et l'UE, structuré en quatre axes, à savoir :

1. l'amélioration du cadre des affaires;
2. le renforcement de la compétitivité des entreprises exportatrices et l'amélioration du respect des normes;
3. la facilitation des échanges; et
4. l'amélioration des infrastructures économiques.

Les agences d'exécution retenues pour la mise en œuvre de chacun des axes sont les suivants :

Axe 1 : International Trade Centre (ITC)

Axe 2 : ONUDI et ITC

Axe 3 : Organisation Mondiale des Douanes (OMD)

Axe 4: Société d'Exploitation du Marché de Gros de Bouaké (SEMGB), bureau d'étude, Port Autonome de San Pedro et AGEROUTE (études).

Pour chacune des agences d'exécution une convention de contribution (UE) a été signée, précisant les ressources affectées par rapport aux activités à réaliser et incluant un document de projet pour chaque agence concernée. Le volet couvert par l'ONUDI sous l'Axe 2 du PACIR a fait ainsi l'objet d'un document de projet (intitulé « Amélioration de la compétitivité des entreprises ivoiriennes des secteurs d'exportation non traditionnels », ayant le code EE/IVC/10/001) dénommé PACIR-ONUDI, qui a été approuvé le 3 mai 2010.

Portée du PACIR-ONUDI

Comme déjà mentionné dans l'Introduction, le PACIR-ONUDI a quatre effets qui ont été formulés comme suit dans le document de projet initial (2010):

- *Effet 1 : Les structures d'appui nationales sont qualifiées pour soutenir la démarche d'amélioration de la compétitivité et les PME/coopératives sélectionnées améliorent leur compétitivité*

- *Effet 2 : Les normes des marchés d'exportation sont intégrées dans les normes nationales pour les produits concernés*
- *Effet 3 : Les laboratoires sont appuyés pour l'accréditation de leurs tests*
- *Effet 4 : Le Programme National de Restructuration et de Mise à Niveau (PNRMN) est élaboré, validé par les autorités nationales et amorcé.³*

Tout en étant structurées sous les 4 effets sus-indiqués, les interventions couvrent essentiellement trois champs d'appui: consortia d'exportation, infrastructure qualité et mise à niveau des entreprises plus structurées.⁴

Le Cadre Logique du projet (par effets et produits) est inclus comme Annexe E. La partie Appréciation des effets (composantes), à savoir le Chapitre 3.2, commence par une synthèse des prévisions et des réalisations par effet et produits liés aux effets ; ainsi, les différents produits et activités sous chacun des effets ne sont pas listés ici (pour éviter des répétitions dans le texte). Les étapes marquantes du projet ont été incluses comme Annexe F.

2.2. Budget prévu et budget réel

Le budget prévisionnel initial du PACIR-ONUDI était de € 3.620.561 (hors frais d'agence) et € 3.874.000 (y incluant les frais d'agence). En 2013 des ressources additionnelles ont été affectées au PACIR-ONUDI (permettant l'amorçage du PRMN), aboutissant à un budget prévisionnel de € 4.643.926 (hors frais d'agence) et € 4.969.000 (y incluant les frais d'agence).

Le tableau suivant couvre des détails quant à la convention initiale et ses avenants (Tableau 2) :

Tableau 2: Budget initial, avenants et justification

Convention/ Avenants	Date de signature	Objet	Budget en Euros (y compris frais d'agence)
Convention de la contribution UE-ONUDI	03.05.2010	Convention de contribution portant sur la période 03.05.2010 – 02.05.2013	€ 3.874.000
Avenant n. 1	22.02.2013	Introduction du produit "Amorçage du PNRMN" et prolongation de la durée du projet jusqu'au 02.02.2014 (pour tenir compte aussi de la période de suspension de 7 mois due à la crise postélectorale) ; augmentation du budget de €1.095.000	€ 4.969.000
Avenant n. 2	31.01.2014	Prolongation de la durée du projet notamment pour donner plus de temps à l'exécution des activités d'"Amorçage du PNRMN"	€ 4.969.000
Avenant n. 3	9.09.2014	Prolongation de la durée du projet jusqu'au 22.02.2015, permettant de réaliser les actions	€ 4.969.000

³ Selon le document de projet révisé (2013), suite à la décision d'affecter des ressources additionnelles à l'ONUDI pour réaliser des activités d'amorçage du PNRMN; ainsi, si dans la version initiale du document de projet (2010) l'effet 4 couvrait la formulation et la validation du PRMN, la version amendée (2013) couvrirait aussi l'amorçage dudit programme.

⁴ Reconnaissance qu'il y a eu deux genres d'appui direct de type mise à niveau aux entreprises, à savoir les interventions pour (i) les entreprises membres de consortia (volet 1) et (ii) celles couvertes sous le volet 4/PNRMN. Comme expliqué dans l'appréciation, l'approche des interventions pour les deux groupes d'entreprises n'a pas été la même.

		d'assistance technique (MàN) jusqu'à la fin de l'année 2014 et de consacrer janvier et février 2015 à la clôture du projet (validation des rapports des experts, éventuelles actions correctives à mettre en place, etc.)	
Exécution financière au 30.09.2014 (dépenses effectuées et engagées)	€ 4.230.102 (soit 85% du budget total)		
Tranches de financement reçues	1. € 1.786.538 2. € 1.144.097 3. € 1.404.140		
Tranches de financement à recevoir	1. € 597.366 (octobre 2014) 2. € 54.859 (après validation par le donateur du rapport final de projet)		

Source : TdR de l'évaluation (données mises à jour, octobre 2014)

En termes de répartition du budget par effet (composante), le tableau 3 ci-après résume la situation financière du programme (basée sur le dernier avenant). Même si le taux de réalisation pour les effets 2 et 4 était en dessous de la moyenne selon les dépenses à fin septembre 2014, selon le planning des activités prévues jusqu'à la fin du projet, les dépenses vont approcher le budget prévu. Par ailleurs, la mission d'évaluation est d'avis que l'accent doit être toujours sur la qualité de la mise en œuvre et non sur la maximisation de l'utilisation du budget disponible.

Tableau 3 : Répartition du budget actuel par effet/composante

Effets/Composantes	Budget alloué (€) y compris frais d'agence	Répartition du budget en %	Budget consommé au 30.09.14
Effet 1 (Composante A)	2.768.999	56% ⁵	94%
Effet 2 (Composante B)	272.181	5%	70%
Effet 3 (Composante C)	587.284	12%	94%
Effet 4 (Composante D)	1.309.000	26%	68%
Imprévus	31.536	1%	0%
Totaux	4.969.000	100%	85%

2.3. Modalités de pilotage, de gestion et de suivi

Le document de projet envisageait deux niveaux de pilotage :

- (i) un Comité de Pilotage (CP) au niveau du PACIR dans son ensemble (pour superviser et approuver l'orientation générale et la ligne d'action du PACIR) ;
- (ii) un Comité Technique (CT) au niveau du PACIR-ONUDI (pour superviser et soutenir le projet et y participer activement dans le but de faciliter la pérennisation des actions).⁶

Les deux Comités comprennent les structures partenaires clefs (publiques et privées). Selon le schéma mis en place, les CT ont eu lieu avant la tenue du CP du PACIR. Depuis le démarrage du PACIR-ONUDI à ce jour un total de 8 CT a été organisé selon le calendrier suivant : novembre 2011 ; mars 2012 ; juin 2012 ; septembre 2012 ; janvier 2013 ; avril 2013 ; septembre 2013 ; et octobre 2014. En 2014, le 8^{ième} CT prévu en février 2014 a été reporté, pour se tenir finalement le 22 octobre 2014.

⁵ Composante incluant le coût de gestion du projet dans son ensemble

⁶ Pour chaque axe du PACIR un Comité Technique a été mis en place (ainsi: CT-ONUDI, CT-ITC etc.)

En ce qui concerne la gestion quotidienne du projet, suite à une procédure d'identification et de sélection, un Conseiller Technique Principal (CTP) a été affecté à la gestion du PACIR-ONUDI ; il convient de souligner que la même personne gère le projet au niveau d'Abidjan depuis son démarrage, poursuivant ce rôle jusqu'à la clôture du projet en février 2015 (donc pas de *turnover*). Le CTP travaille en étroite collaboration avec un Coordinateur National (Directeur Général de l'Industrie du MIM) qui joue un rôle de facilitateur entre le projet et les différents Ministères concernés par le PACIR dans son ensemble et le PACIR-ONUDI en particulier.

Le CTP est assisté par une équipe d'appui administratif (secrétaire, chauffeur) et travaille en tandem avec, notamment, les gestionnaires du projet au niveau du Siège, la Représentante de l'ONUDI en Côte d'Ivoire, les principales contreparties nationales des différentes interventions, et les consultants chargés de la mise en œuvre des composantes.

Le document de projet prévoyait une évaluation finale (c.à.d. la présente évaluation). En outre, le projet a fait l'objet de deux missions de monitoring (*Results Oriented Monitoring*, ROM) de l'UE, à savoir en février-mars 2012 et en mars 2013.

2.4. Contexte du projet

2.4.1 Situation du pays

Au moment de la formulation du PACIR, le contexte de la Côte d'Ivoire était caractérisé par un taux de croissance du Produit Intérieur Brut (PIB) réel d'environ 4%. Suite à une baisse due à la crise postélectorale en 2010-2011, la courbe d'évolution des taux de croissance du PIB reflète une reprise de l'économie, avec des taux de croissance vigoureuse oscillant autour de 9% (2012 ; 2013), surtout grâce aux grands travaux publics et à la reprise des investissements privés. En termes d'évolution de la structure du PIB, l'agriculture montre une légère hausse depuis les dernières années (29.2 % du PIB en 2013, comparé à 26.7 en 2008). Il en est de même pour la part des industries manufacturières qui était 12.9% en 2008 et 13.0% en 2013. Comme souligné dans « Africa Economic Outlook », le pays poursuit sa reprise, mais des défis structurels demeurent pour rendre cette croissance inclusive et durable.⁷

Sur le plan social, il y a des défis majeurs. Au niveau de l'enseignement, le taux d'achèvement du cycle primaire est environ 60% (2012). La population étant jeune, l'emploi est une priorité clé, ainsi que l'amélioration de l'employabilité (l'adaptation des compétences professionnelles – souvent acquises dans le secteur informel – aux besoins des entreprises). Le PIB par habitant restant en dessous de son niveau de l'année 2000, les indices de la pauvreté sont à la hausse (le taux de pauvreté monétaire étant passé de 48.9% en 2008 à 51.3% en 2011 selon les estimations du Rapport national sur le développement humain, 2013).

Par rapport à l'environnement des affaires, il y a eu des réformes qui ont été reconnues avoir eu des effets sur le climat des affaires (tel que le processus et le coût de création d'entreprises), mais le secteur privé se heurte à un secteur financier pour le moment peu engagé dans le financement des activités productives. Seulement environ 6% du crédit total couvre des financements sur le long terme. Il convient de mentionner la position du pays (sur un total de 189 pays) selon le *Doing Business* (DB) : avec un classement à la 167^{ème} place du DB (2014) le pays se trouve avant le Benin (174) et le Sénégal (178), mais derrière le Nigeria (147), le Burkina Faso (154) et le Mali (155) et bien en dessous de la moyenne régionale de l'Afrique sub-saharienne (142). Malgré les limitations méthodologiques souvent évoquées sur les rapports 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 en

⁷ African Economic Outlook (www.africaneconomicoutlook.org), Côte d'Ivoire, 2014

Côte d'Ivoire s'est amélioré⁸, mais qu'il reste des défis à surmonter pour saisir des opportunités d'affaires aux niveaux national, régional et global.

A l'échelle sous-régionale, le pays 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 la Côte d'Ivoire eu égard à son positionnement géographique, le volume d'échanges au niveau de la Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO) et de l'Union Economique et Monétaire Ouest-Africaine (UEMOA) reste relativement faible. A titre d'exemple, sur le « top 5 » des pays vers lesquels le pays exporte, il y a un seul pays africain (Nigeria). Il en est de même pour le « top 5 » des pays qui sont source d'importations. Ceci est lié à la nature des exportations qui sont dominées par les fèves de cacao et des produits dérivés, le pétrole, le caoutchouc, l'or, les noix (dont noix de cajou), et l'huile de palme.⁹ Ceci étant, il est attendu que l'élargissement du tarif extérieur commun (TEC) à l'ensemble des pays de la CEDEAO (2014) renforce les échanges avec les pays hors UEMOA.

Le présent projet se situe dans ce contexte de recherche d'amélioration de la compétitivité du secteur productif du pays et de diversification des produits et des marchés, ceci dans le cadre de la vision globale que la Côte d'Ivoire est un pays émergent à l'horizon 2020, poursuivant une croissance inclusive et durable. Comptant actuellement environ 4000 entreprises et couvrant 42% de l'emploi formel global, le poids du secteur industriel dans l'économie du pays est évident. Il est aussi à souligner que les produits industriels constituent environ 45% des exportations du pays (2012). Néanmoins, le secteur industriel a connu un affaiblissement du fait de la longue crise et nécessite des investissements pour renouveler les capacités productives.¹⁰ La valeur ajoutée manufacturière par habitant reste inférieure à son niveau de 1990. Les zones industrielles sont vétustes et insuffisantes et le niveau de la qualité des produits industriels est faible. Comme mentionné ci-haut, parmi les autres défis du secteur industriel qui freinent la compétitivité on peut citer l'inadéquation des ressources humaines avec les besoins du secteur industriel et la difficulté d'accès au financement à moyen et long termes¹¹ pour les entreprises (notamment les petites et moyennes entreprises, PME). Il est à signaler aussi qu'une partie importante des activités de transformation concerne le secteur informel (couvrant non moins de 90% des entreprises selon les estimations).

2.4.2 Cadre stratégique et institutionnel

Plusieurs stratégies et initiatives offrent un cadre stratégique de référence pour le PACIR dans son ensemble et le PACIR-ONUDI en particulier (dont certaines datent d'avant le démarrage du PACIR et d'autres ayant été lancées durant la période de sa mise en œuvre). On peut citer notamment :

- *le Plan National de Développement (PND), 2012-2015 : il s'agit d'une fusion du programme présidentiel « Vivre Ensemble », du Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté (DRSP) et des différents accords et engagements pris par la Côte d'Ivoire au niveau régional et international (Organisation Mondiale du Commerce/OMC, CEDEAO, UEMOA) – dont, entre autres, la Politique Industrielle Commune de l'Afrique de l'Ouest (PICA), 2010 ;*
- *les négociations par rapport aux Accords de Partenariats Economiques (APE) : en attendant la réalisation de l'APE au niveau de la sous-région, le pays a conclu un APE intérimaire en 2008, suivi par la signature de l'APE (UE-CEDEAO) en janvier 2014 ; il s'agit d'un consensus, même si l'APE n'est pas encore signé par tous les Etats membres ;*

⁸ A titre d'exemple: l'adoption d'un nouveau Code des Investissements, la facilitation des démarches administratives par la création d'un Guichet Unique de Formalités d'Entreprises (GUF) sous le Centre de Promotion des Investissements en Côte d'Ivoire (Cepeci) et le Centre de facilités des entreprises (CFE) et un plan de remise à niveau des Zones Industrielles.

⁹ Côte d'Ivoire, profile of exports, imports and trade partners (www.atlas.media.mit.edu)

¹⁰ A titre d'exemple: au terme du 1er semestre 2011, le taux moyen déclaré de décroissance du secteur industriel était de - 6,4% (source: Rapport Narratif, avril 2012, PACIR-ONUDI)

¹¹ Présentation « *Politique industrielle de la Côte d'Ivoire* » par S.E. M. le Ministre de l'Industrie et des Mines lors d'un Déjeuner-Débat de l'Union Générale des Entreprises de Côte d'Ivoire (UGECI) à Abidjan, le 13 mars 2014.

- *la préparation d'une nouvelle Politique Industrielle (dont la première phase – le diagnostic du secteur industriel et du cadre institutionnel – a été réalisée dans le cadre d'un appui de l'ONUDI, octobre 2012) ;*
- *la réalisation d'une étude ciblant la formulation d'un Programme National de Restructuration et de Mise à Niveau (PNRMN) – réalisée dans le cadre du PACIR-ONUDI (atelier de restitution, juin 2012), sa validation lors d'un atelier (février 2013) et son lancement officiel par S.E. M. le Premier Ministre en mars 2014 ;*
- *la préparation d'une Stratégie Nationale d'Exportation (réalisée avec un appui de l'ITC avec la validation prévue pour novembre 2014) et la création en juin 2014 d'un Conseil National des Exportations (CNE) en tant qu'organe consultatif intervenant auprès du Gouvernement et du secteur privé pour assurer la coordination, le suivi et l'évaluation de la mise en œuvre de la stratégie nationale d'exportation ;*
- *le lancement du Programme Phoenix par le Ministère du Commerce, de l'Artisanat et de la Promotion des PME (2014) ciblant, entre autres, la facilitation de l'accès au financement, aux marchés, le renforcement des capacités techniques et managériales, la création d'une Agence de Développement des PME, et le renforcement des organisations de PME ;*
- *la promulgation de la Loi (décembre 2013) fixant le cadre juridique portant l'organisation de la normalisation et de la promotion de la qualité, conformément aux dispositions communautaires et internationales dont le schéma d'harmonisation des activités d'accréditation, de certification, de normalisation et de métrologie au niveau de l'UEMOA ; par rapport au contexte stratégique par rapport à l'infrastructure qualité, il y a lieu de mentionner aussi la vision à cet effet incluse dans le PNRMN ;*
- *des initiatives sectorielles/par filière, telles que, parmi d'autres, des programmes ciblant l'anacarde et le textile-habillement (MIM).*

Sur le plan institutionnel, les structures nationales concernées par le PACIR-ONUDI 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. Il y a lieu de signaler notamment les rôles clefs des Ministères suivants :

- le Ministère de l'Industrie et des Mines ;
- le Ministère de l'Intégration Africaine ;
- le Ministère du Commerce, de l'Artisanat et de la Promotion des PME ;
- le Ministère de l'Economie et des Finances ;
- le Ministère de l'Agriculture.

Quant aux autres structures concernées par le PACIR-ONUDI, il s'agit notamment de :

- l'Agence de Promotion des Exportations de Côte d'Ivoire (APEX-CI) ;
- la Confédération Générale des Entreprises de Côte d'Ivoire (CGECI) ;
- l'Union Générale des Entreprises de Côte d'Ivoire (UGECI) ;
- la Chambre de Commerce et d'Industrie de Côte d'Ivoire (CCI-CI) ;
- la Fédération Ivoirienne des Petites et Moyennes Entreprises (FIPME) ;
- le Bureau National d'Etudes Techniques et de Développement (BNETD) ;
- Côte d'Ivoire Normalisation (CODINORM) ;
- des laboratoires d'analyses et de contrôle de la qualité ;
- des banques commerciales et d'autres structures de financement.

Depuis la formulation du PNRMN, des études et des débats ont été initiés par rapport à la création de nouvelles structures d'appui, notamment la conversion du Bureau de Restructuration et de Mise à Niveau (BRMN, mis en place dans le cadre de la phase pilote du Programme Régional de Restructuration et de Mise à Niveau au niveau de l'UEMOA) vers une structure ayant une plus forte implication du secteur privé quant à la gouvernance du PNRMN. Ceci a abouti récemment (le 2 octobre 2014) à la création juridique de l'Agence pour le Développement et la Compétitivité des Industries de Côte d'Ivoire (ADCI) dont le démarrage effectif est prévu pour début 2015.¹²

Le PNRMN prévoit aussi la création de trois Centres d'Appui à la Compétitivité et au Développement Industriel (CACDI), à savoir dans les sous-secteurs agro-alimentaire, textile et mécanique/plasturgie/soudure (dont les études de faisabilité sont en cours dans le cadre du PACIR-ONUDI).

Il est à noter également le projet de création d'une Agence de Développement de PME dans le cadre du Programme Phoenix initié par le Ministère du Commerce, de l'Artisanat et de la Promotion des PME.

2.4.3 Appui connexe d'autres bailleurs de fonds et Plan-Cadre des Nations Unies pour l'Aide au Développement

Dans le but d'harmoniser et d'améliorer l'efficacité de l'aide au développement en Côte d'Ivoire, il existe des groupes thématiques réunissant différents partenaires œuvrant dans les mêmes secteurs/domaines. Néanmoins, selon l'information obtenue, ces groupes ne sont pour le moment pas très actifs.

En ce qui concerne l'appui au secteur privé (dont le renforcement des capacités et l'amélioration du climat d'affaires) par des bailleurs de fonds/agences liés aux interventions du PACIR-ONUDI l'on peut noter¹³ :

- l'Agence Française de Développement (AFD) : soutien au secteur bancaire ; mécanisme de partage de risque (ARIZ) ; appui aux institutions de micro-finance (en collaboration avec d'autres bailleurs de fonds, tels que la BAD, la SFI ; la Banque Européenne des Investissements/BEI) ;
- la Banque Africaine de Développement (BAD) : entre autres soutien au secteur bancaire ; investissements liés à l'infrastructure ;
- la Banque Mondiale (BM) / Société Financière Internationale (SFI) : Projet d'appui à la revitalisation et à la gouvernance des entreprises (PARE/PME), mai 2010 – fin 2014, couvrant trois composantes : (i) appuis aux PME ; (ii) amélioration de l'environnement des affaires ; et (iii) appui institutionnel et appui à la coordination globale du projet (au niveau de l'APEX-CI) ; l'Initiative CASA couvrant le soutien dans le secteur de l'infrastructure et le secteur agricole, le développement des marchés financiers, l'accès au financement des PME, la formation des entrepreneurs dans le domaine du marketing, de la finance et autres, et l'amélioration de l'environnement des affaires ; le Programme d'Appui au Développement et à la Compétitivité des Entreprises de transformation des produits alimentaires locaux (PADEC) lancé en août

¹² Les actionnaires de l'ADCI sont pour 60% du capital des organisations représentant le secteur privé (Confédération Générale des Entreprises de Côte d'Ivoire; Chambre de Commerce et d'Industrie de Côte d'Ivoire; le Fédération Ivoirienne des Petites et Moyennes Entreprises, et la Fédération Nationale des Industries et Services de Côte d'Ivoire); la participation de l'Etat constitué, au moins dans une première période, 40% du capital (avec possibilité de rétrocéder sa part à terme au secteur privé).

¹³ Cette liste ne prétend pas être complète

2014 ; des études, notamment sur la compétitivité de l'industrie manufacturière ivoirienne (présentée en septembre 2014) ;

- d'autres efforts financés par l'UE, dont les interventions du Centre pour le Développement de l'Entreprise (CDE/Union Européenne) qui a lancé le Programme d'Appui au Développement du Secteur Privé de Côte d'Ivoire (PADSE-CI) en mai 2014, ciblant le renforcement des capacités des PME et des organisations intermédiaires ; il convient de mentionner dans ce contexte, entre autre, le partenariat de l'UE avec l'Association Afrique Agro Export (AAFEX) qui est engagée dans la mise en œuvre de différentes actions d'appui de type accompagnement des entreprises dans la mise à niveau, la qualité ainsi que des audits énergétiques (y inclus en Côte d'Ivoire) ;
- la GIZ : (entre autres) soutien au secteur de l'anacarde, ciblant l'organisation de la production) et sa coopération dans ce cadre avec d'autres structures actives dans ce secteur, telles que, parmi d'autres, la Fondation Bill et Melinda Gates, Technoserve, African Cashew Alliance ;

Il convient de mentionner aussi certaines des autres interventions de l'ONUDI en Côte d'Ivoire (financées sur différentes sources, dont certains projets par l'UE), notamment : son appui au diagnostic du secteur industriel et du cadre institutionnel en vue de l'élaboration d'une nouvelle politique industrielle de la Côte d'Ivoire ; les projets consécutifs liés à la formation professionnelle et l'emploi des jeunes ; les phases consécutives du programme sous-régional dans le domaine de la qualité, de la normalisation et de la métrologie ; le programme pilote régional de restructuration et de mise à niveau de l'industrie des Etats membres de l'UEMOA (clôturé depuis fin 2013 ; démarrage de la phase suivante prévue pour 2015) ; les activités de l'ONUDI dans le domaine de l'environnement et l'énergie en Côte d'Ivoire ; et son appui à la réalisation d'une étude de faisabilité de la création d'une zone franche industrielle spécialisée dans le secteur du textile-habillement.

Finalement, le Système des Nations Unies (SNU) en Côte d'Ivoire 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, appelé Plan-Cadre des Nations Unies pour l'Aide au Développement (UNDAF). Pour ce qui est de l'UNDAF en cours, l'ONUDI y est très visible, présidant le groupe sous l'axe 2 « Economie, Sécurité Alimentaire et Environnement » (qui intègre le PACIR-ONUDI). L'ONUDI participe aussi activement aux discussions concernant le processus « *Delivering as One* » (DaO) pour lequel le SNU a établi une feuille de route en février 2014. Dans l'UNDAF suivant, la vision de développement industriel inclusif et durable (*Inclusive and Sustainable Industrial Development, ISID*) proposée par l'actuel Directeur Général de l'ONUDI sera reflétée. Pour le moment, la plupart des financements mobilisés à travers le SNU est dite cibler l'assistance humanitaire, impliquant que des agences comme l'ONUDI, l'ITC et la FAO sont parmi les agences les plus actives dans le domaine de développement (versus les actions de type humanitaire) pour ce qui est du SNU.

3. Appréciation

3.1 Appréciation de la conception¹⁴

Les observations sur l'identification et la formulation du projet concernent notamment les points suivants :

La genèse

Il s'agit d'un projet identifié grâce à l'effort du Bureau de l'ONUDI à Abidjan qui a fait connaître les compétences de l'organisation au niveau des Ministères concernés et au niveau du bailleur de fonds au moment de la formulation du PACIR en 2009. Le Siège de l'ONUDI a su organiser dans de brefs délais une mission sur le terrain dans le but de participer aux travaux de l'équipe chargée de la conception du PACIR. Ainsi, deux aspects sont à souligner : l'importance d'une présence active de l'organisation sur le terrain pour identifier des projets/opportunités de financement et la rapidité de la réaction de l'ONUDI, suite à une requête émanant du Ministère en charge de la formulation (MIA).

L'engagement du pays, son appropriation du processus de formulation et le reflet des priorités

L'engagement du gouvernement au moment de la formulation du programme a été fort, le document de programme (PACIR) ayant été conçu en étroite collaboration avec sa contrepartie principale (MIA) qui y a associé, parmi d'autres, le Ministère de l'Industrie. C'est par ailleurs grâce à la demande du Ministère de l'Industrie que l'appui à l'élaboration du PNRMN a été ajouté au PACIR comme 4^{ème} effet du PACIR-ONUDI.

Le processus de formulation ayant été participatif, le document de programme a été consolidé se basant sur des fiches élaborées par les différentes parties concernées dont les agences d'exécution retenues. Ceci a rendu le programme – structuré en 4 axes répartis sur plusieurs agences– assez ambitieux et même complexe. Au moment de l'élaboration des conventions entre l'UE et les différentes agences d'exécution, les détails des interventions prévues ont été formulés sous forme de documents de projet distincts (dont le PACIR-ONUDI). Par ailleurs, si le MIA se sentait « propriétaire » de la phase de formulation du PACIR, ceci n'était pas tout à fait le cas de ce Ministère lors de la préparation des documents de projet par les agences d'exécution liés aux conventions individuelles entre l'UE et les agences.

La continuité de certaines interventions tout en introduisant une nouvelle approche

Le PACIR-ONUDI assure une certaine continuité dans les interventions de l'ONUDI. Il s'agit notamment des activités liées au renforcement de l'infrastructure qualité en Côte d'Ivoire (effets 2 et 3), qui constituent une suite logique aux efforts consécutifs du Programme Qualité en Afrique de l'Ouest (respectivement PQ1/UEMOA couvrant 2001-2005 et PQ2/CEDEAO couvrant 2007-2012). De manière similaire, l'appui dans le domaine de la mise à niveau des entreprises (effet 4) a été basé sur les efforts réalisés dans le Programme Sous-Régional de Restructuration et de Mise à Niveau des Pays de l'UEMOA. Plus précisément et en cohérence avec la vision du programme régional, le PACIR-ONUDI incluait la formulation d'un programme national de restructuration et de mise à niveau.

Le nouveau thème introduit par le PACIR-ONUDI concerne les consortia d'exportation, constituant en même temps le plus grand volet du PACIR-ONUDI (effet 1). Le document de projet inclut dans la partie justification (B.1) et aussi dans la partie projet (C.2) une description élargie de l'approche de

¹⁴ Couvrant le document de projet initial (2010) et sa version révisée (2013) suite à l'affectation des ressources additionnelles (volet Mise à Niveau)

l'ONUDI en matière de consortia, précisant les raisons pour lesquelles l'approche est attendue de faciliter l'exportation, surtout pour des PME.

Le cadre logique

S'agissant d'un document de projet devant être cohérent au programme PACIR dans son ensemble, le cadre logique du PACIR-ONUDI correspond à un certain nombre de résultats sous l'axe 2 du PACIR (Résultats 2 C.4, C.5 et C.6 du PACIR). A cet effet le document de projet inclut trois cadres logiques, à savoir :

1. Un cadre logique précisant l'action de l'ONUDI dans le cadre du PACIR ;
2. Un cadre logique par effets et produits ;
3. Un cadre logique par moyens et coûts.

Le *premier cadre logique* est général, listant l'objectif spécifique du PACIR-ONUDI (sans les effets attendus) et incluant les quatre effets de manière indirecte à travers les indicateurs de performance. La nature de ces indicateurs (surtout de type quantitatif) présuppose un système de suivi rapproché afin de pouvoir obtenir les informations recherchées pour mesurer les résultats et l'impact des interventions. Par ailleurs, le système de suivi envisagé n'est pas davantage élaboré dans la Partie F du document de projet.

Le *deuxième cadre logique* précise pour chacun des 4 effets et produits à réaliser les indicateurs de performance par produit. Dans la formulation de l'effet 1 (et de ses produits 1, 2, 3, 5, 6) la référence aux consortia d'exportation est omise (parlant plutôt de l'amélioration de la compétitivité en terme générale). Même si suivant une certaine logique d'étapes consécutives et complémentaires, le nombre de produits sous l'effet 1 aurait pu être réduit, considérant un degré de chevauchement probable entre les activités sous les produits 1.1 et 1.3 ; produits 1.5, 1.6 et 1.7 ; produits 1.8, 1.9 et 1.10. Les indicateurs de performance sont réalistes dans la mesure où ils ne précisent pas la contribution attendue aux exportations (tout de même un indicateur du PACIR dans son ensemble), qui ne pourrait se mesurer que sur du moyen/long terme pour les entreprises ciblées). Par ailleurs, les indicateurs sont plutôt restés des indicateurs d'activités que de résultats, L'inclusion de la capacité et la volonté des entreprises d'investir des ressources dans des activités d'amélioration de la compétitivité a été correcte, tout en omettant le risque lié à l'accès au financement (reconnu comme un obstacle majeur pour les entreprises ivoiriennes, notamment les PME).

En ce qui concerne l'effet 2, il s'agit notamment de trois actions (produits) : l'homologation des normes par rapport aux produits retenus, la sensibilisation à l'adoption de ces normes et la certification de produits. Quant au dernier volet, le projet visait à se limiter à une étude de faisabilité et non à l'accompagnement dans la mise en place d'un système de certification et son utilisation réelle par les entreprises. Ceci étant, les résultats prévus à la fin du projet ne permettent pas de mesurer une réelle appropriation des normes ni du degré d'adoption d'un système de certification de produits dans les filières concernées.

Par rapport à la formulation de l'effet 3, l'accent a été mis sur *l'accompagnement vers l'accréditation* de certains tests de deux laboratoires et le renforcement du système qualité dans au moins deux autres laboratoires. Considérant les actions déjà entreprises par les programmes précédents qualité PQ1 et PQ2, l'accent aurait pu être mis surtout sur *l'obtention* de l'accréditation dans le cadre de ce projet-ci. Il semble y manquer des efforts visant à promouvoir les services des laboratoires auprès des entreprises. Aussi, l'étude de faisabilité d'un centre de traitement collectif des déchets de laboratoires a été incluse suite à un besoin urgent exprimé par les autorités (même s'il n'est pas tout à fait en phase avec le but de l'effet 3).

S'agissant de l'effet 4, la formulation de ses produits est par définition simple, comme le but se limitait à la formulation du PNRMN et sa validation (dans le document de projet initial). Par ailleurs, dans le document de projet révisé (2013) s'est ajouté l'amorçage dudit programme, dont les

indicateurs de performance au niveau des entreprises se limitent à la description des activités (mise en œuvre des actions) et non à leurs résultats. Quant aux études de faisabilité des CACDI, l'indicateur ne précise pas la validation de ces études et ne réfère pas à une indication de la probabilité de financement permettant la création des trois centres, une fois que leur viabilité est confirmée.¹⁵

Le *troisième cadre logique* (par moyens et coûts) est considéré moins pertinent (dans la mesure où le budget détaillé donne déjà l'information sur la structure des moyens envisagés par effet et par rubrique de dépenses), mais semble correspondre aux exigences du bailleur de fonds. Par ailleurs, il aurait été opportun d'explicitier dans le document de projet (peut-être dans ce troisième cadre logique) la proportion du budget allouée à la gestion du projet.

Les synergies internes et externes

Les cadres logiques ne précisent pas le lien avec les autres axes du PACIR (en particulier le lien entre les interventions de l'ITC et de l'ONUDI au sein de l'axe 2 du PACIR). Aussi au niveau des Comités Techniques (CT) les projets sont suivis par agence (PACIR-ONUDI ; PACIR-ITC etc.) selon le document de projet. Ainsi, les agences ne participent pas aux CT du projet d'autres agences et la synergie est attendue se réaliser au niveau du Comité de Pilotage du PACIR dans son ensemble.

Cette approche est liée à la conception du PACIR (et pas uniquement du PACIR-ONUDI). Le « découpage » du programme par agence d'exécution (faisant l'objet de documents de projets séparés) se comprend, dans la mesure où les détails des interventions ont été définis et précisés dans des documents de projets individuels (comme annexe d'une convention de financement par agence). Par ailleurs, même si cela n'est pas précisé dans les documents de projets, une telle approche sous-entend que les synergies sont à développer au moment de la mise en œuvre. Ceci engendre un risque assez important, à savoir la mise en œuvre « en silo » par rapport aux interventions qui nécessitent pourtant une coordination et une collaboration effectives pour générer les résultats attendus.

Le document de projet n'inclut pas une section 'appuis connexes'. Ceci est regrettable, dans la mesure où d'autres bailleurs de fonds/agences étaient actifs dans les domaines couverts par le PACIR/le PACIR-ONUDI (et le sont toujours). Le projet ayant été formulé en 2010, il n'a évidemment pas pu référer au diagnostic du secteur industriel (en vue de la nouvelle Politique Industrielle), réalisé avec un appui de l'ONUDI en 2012 ni à l'étude réalisée par l'ONUDI en 2014 concernant le secteur textile-habillement (dans le cadre d'une étude de faisabilité d'une zone industrielle spécialisée). Outre le travail réalisé et en cours avec l'appui technique de l'ONUDI depuis 2010, la Banque Mondiale s'est maintenant engagée dans de nouvelles études (2014) visant à identifier des axes stratégiques pour la Politique Industrielle. Il dépasse le but de cette évaluation d'examiner les complémentarités, les synergies où des duplications éventuelles entre ces différentes initiatives consécutives au niveau stratégique.

3.2. Appréciation de la mise en œuvre par composante

A. Composante Consortia d'Exportation (Effet 1)

A.1 Résumé des prévisions/réalisations

La matrice ci-dessous résume la situation de départ et donne un aperçu des activités prévues et réalisées à ce jour.

¹⁵ Par ailleurs, au moment de la formulation des Termes de Référence de ces études, la question de financement a été incluse (la proposition d'un schéma de financement devant faire partie intégrante de ces études).

Effet 1 : Les structures d'appui nationales sont qualifiées pour soutenir la démarche d'amélioration de la compétitivité et les PME/coopératives sélectionnées améliorent leur compétitivité

Produits	Prévisions/réalisations
1. Des représentants des structures d'appui des secteurs public et privé sont sensibilisés sur la démarche ONUDI d'amélioration de la compétitivité	<p><u>Situation de départ</u> :</p> <p>L'approche consortia d'exportation constitue un nouveau concept introduit en Côte d'Ivoire à travers le PACIR-ONUDI, basé sur l'expérience de l'ONUDI ailleurs. Dans ce sens les interventions prévues sous l'effet 1 constituait une phase pilote, visant la réalisation de cas de réussite (« modèles ») servant d'exemple pour d'autres entreprises exportatrices ou potentiellement exportatrices. Selon le document de projet il n'y avait pas d'expériences antérieures d'alliances de ce type entre entreprises en Côte d'Ivoire.</p> <p><u>Prévisions</u> :</p> <p>En résumé, les résultats attendus étaient les suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • environ 50 représentants de structures d'appui sensibilisés et une vingtaine formée sur la démarche ; • environ 100 entreprises sensibilisées, 60 formées dont environ 30 promoteurs de consortia (entreprises) ; • environ 25 entreprises assistées dans la phase de création de consortia d'exportation aboutissant à environ 5 consortia ; • au moins une action groupée par consortium et au moins une action d'amélioration de la compétitivité par entreprise-membre de chaque consortium créé ; • sources de financement identifiées et proposition de mesures de soutien formulée ; • trois études de positionnement sur les trois filières prioritaires identifiées et retenues. <p><u>Réalisations</u> :</p> <p>En résumé (sur la base du dernier rapport narratif/situation au 31.08.14) :</p> <ul style="list-style-type: none"> • 130 représentants de structures d'appui sensibilisées, total de 210 cadres de structures publiques et privées et 150 consultants ayant participé aux différentes formations de type horizontal liées à la démarche ONUDI d'amélioration de la compétitivité ; • 3 filières prioritaires identifiées et validées : textile-habillement ; anacarde ; manioc-céréales ; • 150 entreprises sensibilisées et 239 ont participé au total à 39 formations-sensibilisations dont (i) 200 des filières retenues et (ii) des formations horizontales ; • 32 promoteurs de consortia (entreprises) formés ; • 7 consortia juridiquement constitués (en Groupement d'Intérêt Economique, GIE) et opérationnels (situation début octobre 2014), regroupant 28 entreprises (dont un émanant d'un consortium crée mais dissous) : <ul style="list-style-type: none"> *Textile-Habillement : Collection d'Afrik - septembre 2012 (n=5 entreprises) ; CITA - septembre 2012 (n=4) ; CATE - septembre 2013 (n=3) ; *Céréales-Manioc : MAMICO - décembre 2012 (n=4) et FARA-CI - juin 2013 (n=5) ; *Cajou : Cashew Ivoire - fin 2013 (n=3) et SONMON - février 2014 (n=4) ; • Appui dans la préparation de dossier de financement auprès du FARE-PME / APEX-CI (4 consortia) ; intermédiation financière (individuellement) pour certaines entreprises membre de consortia, dans la filière cajou (avec appui de Technoserve) et aussi dans les deux autres filières ; en résumé, les efforts d'intermédiation financière ont donné des résultats concrets pour un total de 6 entreprises (2/manioc ; 1/confection ; 3/cajou) ; • Coopération avec ITC par rapport à certaines formations (avant la participation aux foires) ; plans marketing ; outils de communication, missions de sourcing/Turquie et Tunisie ; participation à des salons spécialisés en France, Afrique du Sud, Afrique Centrale ; boutique éphémère/Paris ; prospection de marché, etc... ; • Etudes de positionnement sur les 3 filières retenues et sur une 4^{ème} filière (produits pharmaceutiques locaux) : toutes en cours ;¹⁶
2. Les trois filières prioritaires sont identifiées et des études de positionnement stratégiques sur ces 3 filières sont réalisées	
3. Des représentants des structures d'appui sont qualifiés sur la démarche ONUDI d'amélioration de la compétitivité	
4. Des sources de financement pour le soutien des actions d'amélioration de la compétitivité des consortia et de leurs membres et de leurs membres sont identifiées et une proposition de mesures de soutien spécifique est formulée	
5. Des PME/coopératives sont qualifiées sur la démarche d'amélioration de la compétitivité	
6. Des représentants de PME/coopératives sont formés sur les possibles actions d'amélioration de la compétitivité	
7. Des promoteurs de consortia d'exportation sont qualifiés à l'utilisation de la méthodologie de l'ONUDI	
8. Des entreprises sont assistées dans la phase de création de consortia d'exportation	
9. Des consortia sur juridiquement constitués et mettent en œuvre des actions groupées visant à accéder aux marchés extérieurs	
10. Les PME/coopératives de consortia mettent en œuvre des actions visant à	

¹⁶ Il est à noter que la 4^{ème} étude - tout en suivant une méthodologie similaire aux 3 autres études - a été programmée et réalisée sous l'effet 4 suite à une demande émanant du MIM en 2013 acceptée par la DUE fin 2013.

améliorer leur compétitivité	<ul style="list-style-type: none"> • Groupe de travail interministériel établi pour la réflexion sur les mesures d'appui/promotion de consortia ; • Assistance technique (individuellement) aux membres de consortia en fonction des besoins prioritaires coordonnée par des coaches (un par filière) complété par un coaching rapproché (sous-traitant Technoserve) dans le cas de la filière anacarde : en cours ; • Achats d'équipements pour (certaines) des entreprises membres de consortia : processus en cours (commandés mais pas encore livrés/installés) ; sous-contrat avec I2T pour hébergement et distribution).
------------------------------	---

A.2 Appréciation

A.2.1 Pertinence et Appropriation

Ce premier effet est fortement basé sur l'expérience de l'ONUDI en matière d'assistance à l'amélioration de la compétitivité des entreprises à travers les réseaux/consortia d'exportation (*cf. document de projet, partie B. Justification*). L'approche consortia telle qu'envisagée en Côte d'Ivoire visait un appui plus compréhensif (systémique) que celle suivie jusqu'à présent ailleurs par l'ONUDI, en combinant la facilitation de création de consortia d'exportation, des efforts de type mise à niveau (au niveau de chacun des membres des consortia) et l'appui dans le domaine de la qualité. L'idée de tester cette nouvelle approche a été pertinente. Il s'agissait, dans une perspective de démonstration, de soutenir la création de consortia d'exportation pouvant inspirer d'autres entreprises exportatrices (ou potentiellement exportatrices).

Un groupe de travail a été créé sur le thème 'environnement incitatif des consortia d'exportation' (réunissant notamment le MIM, MIA, APEX-CI, CGECI, CCI-CI, ITC et initié par le PACIR-ONUDI) et s'est réuni en juin 2014 pour discuter entre autre de l'importance d'une politique incitative pour la promotion de consortia d'exportation. La version de la Stratégie Nationale d'Exportation (SNE) vue par la mission d'évaluation ne comprenait pas (encore) l'approche consortia parmi les instruments de promotion des exportations. Des facteurs pouvant expliquer l'éventuelle non-inclusion de l'approche dans la SNE peuvent être: la SNE est pilotée par le Ministère du Commerce (demandant un « lobbying » plus soutenu, comme l'ONUDI a surtout travaillé avec MIM et MIA) ; l'expérience consortia est pour le moment trop récente ou encore assez fragile et à consolider avant de parler d'un véritable modèle (incluant en partie des petites entreprises pas nécessairement prêtes pour l'exportation et peu d'entreprises plus structurées). L'inclusion de l'approche dans la SNE (ou au moins dans sa mise en œuvre) serait une indication encourageante d'appropriation, qui permettra la pérennisation des efforts de promotion de ce concept dans le cadre du PACIR-ONUDI et de sa probabilité de démultiplication au niveau d'autres secteurs économiques.

L'appropriation au niveau des entreprises concernées (au total 28) a été bonne. Sur la base des entretiens avec les 7 consortia on retient que, malgré une certaine variation parmi les 7 consortia, l'appui a créé un dynamisme de groupe parmi des entreprises qui ne se connaissaient pas nécessairement avant, mais qui sont désormais prêtes à mutualiser des efforts et ont déjà un début d'expérience à cet effet (voir : efficacité). Ceci est d'autant plus pertinent dans un contexte dit être peu propice à la coopération inter-entreprise (comme cela a été mentionné par plusieurs : « ce n'est pas dans notre culture »). A ce stade un seul consortium juridiquement créé a été dissous (avec un sous-groupe d'entreprises ayant poursuivi la démarche sous un nouveau consortium). Comme l'a dit une entreprise membre d'un consortium : « c'est lent mais ça prend ». Aussi l'appui une à une aux entreprises concernées a certainement facilité l'intérêt aux activités du projet. La continuation de cet engagement des entreprises dépend certainement de la capacité des groupes ainsi constitués à renforcer leurs ventes à l'étranger (voir aussi : pérennité).

Le choix des filières prioritaires a fait l'objet d'un document détaillant la méthodologie (d'ailleurs relative à tous les 4 effets visés). Ce sont les résultats de l'analyse des données disponibles et des

visites de terrain qui ont abouti à une proposition de sélection de filière qui a été validée d'abord au niveau du Comité Technique et ensuite du Comité de Pilotage. Il est à noter que la SNE reprend, parmi les secteurs prioritaires, ceux couverts par l'appui du PACIR-ONUDI sous l'effet 1.

Selon le document de projet, des études de positionnement stratégique (pour chaque filière) étaient prévues. Ces études sont en cours de réalisation et le pilotage de celles-ci par le MIM démontre l'intérêt et aussi l'engagement dudit Ministère à ce travail qui semble d'avantage vu comme une contribution à la formulation de politiques de développement industriel sectoriels (dépassant ainsi le but de l'effet 1 sous lequel les études sont réalisées). Il est à noter qu'en plus des trois filières et suite à la demande du MIA, une quatrième étude stratégique a été lancée, ciblant le développement des Industries Pharmaceutiques Locales (IPL). Dans la mesure où il s'agit d'une photographie de l'existant et d'un *benchmarking* avec certains pays – choisis en accord avec la contrepartie selon des critères établis -, les études sont attendues de répondre à un besoin de la contrepartie dans le cadre de sa politique et de ses programmes d'appui aux filières retenues. La mission d'évaluation observe que dans les Termes de Référence de ces études, la partie 'lien avec les autres études' est assez faible, compte tenu de l'existence de plusieurs études, surtout dans les filières anacarde (Banque Mondiale, GIZ, Techoserve, African Cashew Initiative, EU, PACIR-ITC, autres) et textile-habillement (UE/ECORYS, PACIR-ITC, ONUDI, même dans le cadre de la préparation du PNRMN et aussi de l'étude de faisabilité d'une zone industrielle spécialisée). Ceci étant, il est trop tôt d'apprécier leur valeur ajoutée par rapport aux études existantes, comme elles ne sont pas encore achevées à ce stade (l'étude concernant le secteur de la confection-textile ne démarre réellement qu'en novembre 2014)¹⁷. Ces études (manioc ; anacarde ; confection-textile et IPL) constituent aussi une suite logique à la phase de diagnostic en vue de la formulation d'une nouvelle politique industrielle (appuyée par l'ONUDI dans le cadre d'un autre projet). Couvrant un diagnostic du secteur, des investigations de *benchmarking* et des orientations stratégiques par rapport à l'avenir, les études de positionnement visent à jeter les bases de politiques industrielles sectorielles.

A.2.2 Efficacité

De manière générale, le projet a largement dépassé ses objectifs sous effet 1 par rapport au nombre de structures et d'entreprises couvertes par les différentes formations. Aussi le nombre de consortia créés et accompagnés est plus que prévu (un total de 7 comparé aux 5 prévus, avec une concentration sur Abidjan). Comme la plupart des indicateurs sont de nature quantitative (nombre de bénéficiaires par produit ; nombre d'actions réalisées), la mission d'évaluation a cherché à résumer les acquis, mettant en exergue surtout les résultats des activités réalisées. A cet effet, l'Encadré 1 ci-après inclut des illustrations telles que répertoriées lors des entretiens dont les rencontres avec les 7 consortia.

Encadré 1 : Illustrations de résultats sous Effet 1

Phase d'identification et de constitution de consortia

- Entreprises sensibilisées suite à des visites de terrain par le projet et à la participation à des ateliers de sensibilisation/formation ;
- Accompagnement de 28 entreprises vers la création de 7 consortia pour créer des économies d'échelle dans un contexte où « travailler ensemble » ne fait pas vraiment partie de la culture des entreprises ;
- Réalisation de cet effort (de l'identification des entreprises à la création juridique d'un consortium) dans une durée relativement courte : environ 9 mois (dont environ 3 semaines pour la constitution juridique d'un dossier pourvu complet - le processus administratif étant plus rapide à Abidjan qu'en région)¹⁸ ;
- Obligation des entreprises de « mettre de l'ordre » en se structurant légalement (statuts/ règlement intérieur du GIE - l'option juridique jugée appropriée (surtout pour des consortia de promotion) car moins complexe que la création d'une société ;
- Appui à l'évolution de trois coopératives vers la création d'entreprises de transformation de type Sarl

¹⁷ Retard lié à la disponibilité budgétaire (en attendant le déblocage de la quatrième tranche de paiement)

¹⁸ Selon l'expérience de l'ONUDI, la création d'un consortium demande en moyenne 12 à 18 mois

qui ont une autonomie par rapport à la coopérative (chacune des coopératives restant actionnaires de l'entreprise et vendant la matière première à celle-ci) - ce qui a demandé des efforts pour convaincre les acteurs;

Phase d'accompagnement (au niveau du groupe)

- Appréciation des entreprises de l'encadrement dans l'identification et le début de réalisation des efforts communs (différentes formations sur un large éventail de thèmes ; préparation et participation à des foires et autres événements promotionnels ; préparation des outils de promotion (brochures, site web) avec le soutien de l'ITC (voir aussi sous « impact » ci-après) ;

Phase d'accompagnement (au niveau individuel pour chaque membre du groupe)

- Appréciation de l'adaptation de l'appui à la capacité d'absorption de l'entreprise - souvent des petites entreprises moins structurées, nécessitant un suivi rapproché (« pas du vite fait » ; « il faut du temps pour absorber ») ;
- Reconnaissance de l'assistance par l'expertise pointue (coaching rapproché; expertises techniques et financières fournies), sachant qu'il s'agit des entreprises qui sont habituées à 'se débrouiller seules', utilisant leurs propres moyens, en plus ayant souffert de la période de crises qu'a connu le pays ; entreprises véritablement émerveillées par les conseils de certains experts (avec référence à « des perles », dont en stylisme et en organisation des ateliers (pour le cas du textile/habillement).

Dans un seul cas (textile-habillement) il y a eu une divergence majeure entre les objectifs des entreprises (qui ne constituent pas vraiment un groupe homogène) et le consortium n'est pas véritablement opérationnel. Il sera probablement dissous à terme par les entreprises concernées. Il y a lieu de mentionner que dans ce cas précis, les entreprises n'ont pas considéré le processus de création comme tout à fait organisé de manière spontanée (comme si « on les a mis ensemble »), ce qui peut expliquer les difficultés rencontrées au niveau du 'mariage' inter-entreprises. Ceci étant, des entreprises du groupe ont bénéficié de manière individuelle de l'assistance technique fournie par le projet.

L'observation des entreprises au sein d'un consortium que « le projet nous a regroupé » évoque un certain questionnement, dans la mesure où il s'agit des alliances volontaires et non imposées ou « décrétées ». Il est considéré un principe de base dans l'appui aux consortia qu'il s'agit davantage d'un soutien à leur création (rôle de facilitation), car ce sont les entreprises qui doivent être les maîtres de la création et aussi de la pérennité d'une telle alliance.

Quant à l'accès au financement (un élément clé afin de permettre la mise en œuvre de certaines actions d'amélioration de la compétitivité), le constat est plutôt mitigé. Seulement quelques consortia ont pu accéder à des financements. Il s'agit des actions de groupe cofinancées par l'APEX-CI (à travers le projet PARE-PME) et des actions de type individuel (le cas de quelques entreprises ayant pu obtenir un financement auprès d'une banque commerciale ou une autre structure de financement). Le problème d'accès au financement ne concerne pas le PACIR-ONUDI en particulier, dans la mesure où il est lié à l'environnement des affaires dans son ensemble : l'accès au financement est et reste un facteur limitant très important pour la plupart des entreprises en Côte d'Ivoire. Les entreprises (surtout les PME) investissent ainsi 'petit à petit' sur leurs propres fonds, impliquant aussi qu'il n'était pas toujours facile pour elles de suivre le rythme de l'appui (les conseils), ne pouvant pas modifier tout à la fois dans un esprit d'amélioration de la compétitivité.

En résumé, le problème de financement reste « le nerf de la guerre » comme les entreprises manquent souvent le fonds de roulement nécessaire afin de pouvoir répondre à de grandes commandes (le cas de l'exportation structurée contrairement à « l'exportation par la valise »), sans parler des moyens nécessaires pour moderniser leurs outils de production, renforcer la communication sur les produits etc. Pour une filière comme l'anacarde, l'importance du fonds de roulement est primordiale, comme les entreprises doivent acheter leur stock de matières premières en une période limitée à 2-3 mois.

Un autre problème souvent évoqué concerne la difficulté des entreprises à trouver du personnel qualifié, notamment des techniciens. A cet effet, le projet a dans certains cas pu jouer un rôle d'encadrement du processus de sélection du personnel technique (directeurs ; chefs d'ateliers ; ouvriers), notamment pour les entreprises membres du dernier consortium (« Cashew Ivoire »). Aussi, dans la filière textile-habillement l'appui fourni a facilité l'identification de personnel ayant le profil requis et par la suite recruté par l'entreprise. Il convient de mentionner aussi des formations sur le tas lors de l'assistance technique fournie aux entreprises de manière individuelle. Même si jugée pertinente, cette assistance a été trop courte pour prétendre d'avoir pu former le personnel de façon complète.

A.2.3 Efficience

Plusieurs aspects sont à souligner par rapport à l'efficience de l'appui :

1. le projet a fait preuve de beaucoup de flexibilité pour prendre en compte les spécificités des entreprises (chaque entreprise étant différente, même dans la même filière et aussi chaque consortium étant unique en quelque sorte) ; dans la plupart des cas les entreprises/consortia ont apprécié cette flexibilité (avec très peu de cas cités où l'expertise n'était pas jugée adaptée voir trop sophistiquée par rapport aux besoins) ; ceci dit, beaucoup ont considéré la durée de l'assistance trop courte et souhaiteraient une continuation de ce genre d'assistance '*hands-on*' ;
2. les consultants ont fait preuve de beaucoup d'engagement - ayant souvent dépassé la durée formelle de leur contrat ; ceci étant, certains ont souligné le niveau de rémunération peu compétitif appliqué par l'ONUDI comparé aux taux habituellement utilisés en Côte d'Ivoire ;
3. les experts nationaux et internationaux recrutés pour les activités étaient pointus (recrutés de façon directe ou à travers des sous-traitances, telle que dans le cas de Technoserve – dont le savoir-faire et l'expérience dans le secteur anacarde est confirmé – et aussi dans le cas de certaines études de positionnement) ;
4. la coopération entre l'ONUDI et l'ITC, malgré le fait que celle-ci s'est réalisée assez tardivement dans la vie du projet (ce qui ne peut pas être reproché au PACIR-ONUDI) : nonobstant des discussions parfois complexes (probablement liées aux zones grises entre les deux agences) et suite à une demande du PACIR-ONUDI, la coopération a fait l'objet d'une convention de coopération (2013) appuyée au niveau des Sièges des Agences. Cette alliance – même si conçue en cours de route et pas définie au départ du PACIR - a permis aux agences de réaliser, ensemble, des activités concrètes. Sachant que l'ITC a aussi soutenu d'autres entreprises en dehors de la coopération avec l'ONUDI au niveau des consortia d'exportation, il se peut que parmi celles-ci il y a eu (ou il y en aura) d'éventuelles entreprises candidates pour des appuis de type mise à niveau (effet 4 et sa suite probable). La mission n'a pas pu vérifier dans quelle mesure une telle synergie éventuelle a été envisagée ;
5. d'autres complémentarités sont à mentionner, telles que l'opportunité du PACIR-ONUDI de pouvoir se baser sur les efforts précédents dans la filière anacarde (financés par la Fondation Gates et réalisés avec l'appui de Technoserve) ainsi que sa coopération avec les interventions en cours dans la même filière par GIZ. Mis à part la coopération indirecte avec la Banque Mondiale à travers le PARE-PME (APEX-CI), il s'est avéré difficile de coopérer avec d'autres agences/bailleurs, si celles/ceux-ci ont tendance à travailler seules. Il a été observé que l'UE ne semble pas avoir cherché à tisser des liens entre le PACIR et le Programme d'Appui au Développement du Secteur Privé de Côte d'Ivoire (PADSE-CI) lancé en mai 2014, ciblant le renforcement des capacités des PME et des organisations intermédiaires et réalisé par le Centre pour le Développement de l'Entreprise (CDE, financé par l'Union Européenne) ;

6. écoutant les entreprises, il semble y avoir un début de *fatigue* quant aux multiples formations (ateliers ; séminaires) auxquelles elles sont invitées par les différentes structures, bailleurs et agences (dont CCI-CI ; PACIR ; APEX-CI ; autres...). Cette observation dépasse le PACIR-ONUDI strictement dit, comme la critique des entreprises ne ciblait pas le PACIR-ONUDI en particulier. Néanmoins, même le bailleur de fonds (UE) a fait la remarque qu'il ne cherchait pas la visibilité par les banderoles avec son logo. Il est à souligner que le PACIR-ONUDI a organisé un grand nombre d'évènements (de sensibilisation ; de formation, parfois de type horizontale, parfois de type verticale à savoir par filière), dont la durée était variable mais relativement courte (demi-journée ; une journée ; ou sur plusieurs jours) dans le but de s'adapter à la disponibilité des entreprises (indication de souplesse). Ceci se justifiait certainement par la nature du projet, surtout l'introduction d'une nouvelle approche (consortia). Par ailleurs, l'observation faite par des entreprises rappelle d'un apparent problème de concertation entre les différentes structures d'appui (publiques ; privés ; bailleurs de fonds ; agences) quant à l'organisation des évènements visant les mêmes cibles et ayant des objectifs similaires ;

7. le projet a reflété dans l'approche suivie le principe de cofinancement (partage de coûts avec les bénéficiaires) quant à la participation à des foires etc. Ceci est en effet une bonne pratique dans l'appui aux entreprises. Parfois ce cofinancement a posé problème, selon les observations de quelques entreprises sur le processus de remboursement des dépenses à travers le mécanisme mis en place par l'APEX-CI (dans lequel le PACIR-ONUDI n'intervient de toute manière pas). Pour ce qui est de l'appui individuel aux entreprises membres des consortia, la mission a remarqué une divergence par rapport à l'approche de type mise à niveau (effet 4) : cette assistance était gratuite sous l'effet 1 mais payante sous effet 4 (équivalent à €1000, que les entreprises ont payé sans questionnement sous forme d'un virement auprès de la CCI-CI). Considérant que la taille moyenne des entreprises sous l'effet 4 était en général plus grande que celle des entreprises sous l'effet 1, on aurait pu convenir d'une contribution plus faible par rapport à l'assistance technique individuelle sous l'effet 1, sans pour autant fournir celle-ci gratuitement (ce qui est considérée comme une approche peu pérenne). Dans la réalité, il est fort probable que les entreprises bénéficiaires sous l'effet 1 aient mobilisé plus de fonds propres dans le cadre des activités réalisées sous le projet que celles incluses dans l'effet 4, compte tenu des frais importants engagés pour la création des GIE,¹⁹ la participation à des foires, l'envoi des échantillons, les stocks de produits pour le moment immobilisés pour les actions de vente en France (action soutenue par l'ITC) ;

8. juxtaposant l'approche de type mise à niveau ciblant les entreprises membres de consortia et celle suivie sous l'effet 4, on note que sur le plan méthodologique dans le cas des entreprises sous le volet consortia, une autre variante de l'approche de type mise à niveau a été adoptée. Même s'il y a eu des diagnostics rapides, dont des autodiagnostic par les entreprises dans le but d'évaluer les besoins en assistance technique et en formation, le schéma suivi ne prévoyait pas de façon systématique un rapport diagnostic - évidemment adapté à la taille des entreprises - qui, une fois validé par l'entreprise, constituerait le point de départ de l'assistance technique fournie par la suite. Or, il convient de souligner que, souvent, les entreprises apprécient ce genre de photographie faite de leur entreprise par une partie extérieure et présentée sous forme d'un rapport détaillé. Seulement dans le cas d'entreprises membres de consortia ayant été accompagnées vers des banques ou d'autres structures de financement, il y a eu un plan d'affaires (qui est la suite logique du diagnostic et du plan de mise à niveau). L'accent dans les missions d'assistance technique varie évidemment selon les filières et a surtout concerné, à titre d'exemples, l'optimisation des procédés, la proposition de schémas d'implantation, l'identification des équipements nécessaires pour gagner en productivité et qualité, la mise en place de bureaux de méthode, le patronage, la gradation, la

¹⁹ Pour créer un Groupement d'Intérêt Economique (GIE) les entreprises membres de consortia ont mobilisé le capital des GIE (500.000 à 1.000.000 FCFA) et les frais de notaire d'enregistrement (environ 500.000 FCFA par consortium).

coupe, la codification, le profilage/ressources humaines, l'élaboration de business plans pour quelques consortia/entreprises membres en vue de la recherche de financements;

9. quant au lien avec les interventions dans le domaine de la qualité (effets 2 et 3), il y a lieu de mentionner la participation des entreprises aux groupes de travail établis dans le cadre du processus d'homologation des normes. Aussi, certaines entreprises ont mentionné que des échantillons ont été fournis en vue de tests au niveau des laboratoires tout en n'ayant pas encore eu un retour d'information sur les résultats de ces tests. Par ailleurs, il est à noter aussi l'inclusion des formations spécifiques sur des questions par rapport à la qualité de manière directe ou indirecte (bonnes pratiques de fabrication et d'hygiène, conditionnement et emballage, normes de référence). Ceci dit, ces formations étaient courtes et le projet ne prévoyait pas sous son volet « infrastructure qualité » un accompagnement des entreprises - surtout celles dans l'agroalimentaire - vers la mise en place de méthodes qualité (HACCP) ou, plus avancé encore, vers la certification d'un système qualité dans ce domaine (ISO 22000, autres). Même si un accompagnement dans le domaine de la qualité aurait pu se réaliser en principe sous le produit 1.10, il est à souligner que, compte tenu de la taille et du degré de structuration des entreprises membres de consortia, il était prématuré de mettre en place des systèmes de qualité de type ISO22000.

10. un point plutôt sensible concerne l'idée d'achat d'équipements pour les entreprises membres de consortia (jusqu'à *très récemment* - le 22 octobre 2014 - considéré comme « un don », voir ci-après). Il ne s'agit pas d'une bonne pratique d'appui aux entreprises, dont la réalisation a pris du retard, avec même de sérieux risques par rapport à son bon achèvement. D'abord, ce n'était pas l'idée de l'ONUDI, mais a été incluse, selon elle, suite à la demande de la contrepartie ce qui, par la suite, a été accepté par le bailleur de fonds. Il a été très approprié de ne pas informer les entreprises de cet aspect au moment du démarrage du projet, car cela aurait pu fausser l'intérêt à la participation au projet (aboutissant à une éventuelle « chasse aux primes »). Par ailleurs, maintenant que les entreprises membres de consortia savent (suite à une identification des besoins en équipements avec l'appui des coaches en 2013, sans pour autant avoir fait des promesses précises), elles sont à l'attente, surtout maintenant que le projet tire vers sa fin. De leur point de vue, cela se comprend tout à fait. Le processus est encore non achevé : aucun des lots d'équipements n'a été réceptionné, ni distribué, ni installé. Un groupe de travail (établi en 2013 au sein du CT) a élaboré les critères de sélection (sur la base de la liste des équipements établie par filière), les appels d'offres ont été lancés par l'ONUDI en mars 2014, la sélection a été faite et on s'attend à que les équipements arrivent avant la fin de l'année 2014 ou au moins avant la fin du projet. Entretemps les entreprises sont à l'attente et n'ont pas (encore) été informées à quel équipement elles peuvent s'attendre (ce qui freine les décisions sur leurs investissements pour ne pas « acheter en double »). Bref, certaines des entreprises membres (pas toutes) de consortia vont recevoir un équipement avec une valeur d'environ € 9000 à € 10.000 (avec une forte concentration dans la filière anacarde, suivi par le manioc et le textile-habillement - liée à des variations des besoins en équipement des différentes filières retenues).²⁰ Il convient de souligner que les fournisseurs seront payés après le test des équipements, ce qui suppose que le tout sera réglé avant la clôture financière du projet.

11. Un sous-contrat a déjà été établi avec la Société Ivoirienne de Technologie Tropicale (I2T) pour réceptionner, héberger et, ultimement, distribuer les équipements. Ceci étant, un nouvel élément vient de s'y ajouter : le CT du PACIR-ONUDI a décidé (fin octobre 2014) que « les entreprises bénéficiaires contribuent à raison de 10% du coût des équipements dont elles bénéficient et que le paiement soit différé d'une année après réception ».²¹

²⁰ Le choix des entreprises bénéficiaires n'a pas encore été décidé selon l'information obtenu sur le terrain; cela semble dépendre entre autres de leur dynamisme par rapport à l'utilisation de l'appui (critères précis pas partagés avec la mission)

²¹ Suite à une discussion dite large, le consensus suivant a été trouvé, en résumé: (i) contribution de 10% aux coûts quel que soit le montant ; (ii) possibilité de paiement sur une période ne dépassant pas 6 mois ; et (iii) livraison faisant l'objet d'une convention entre I2T et l'entreprise bénéficiaire, précisant les montants, les modalités de paiement et comprenant une clause

12. S'agissant d'un processus qui a pris déjà longtemps, le projet va devoir maintenant expliquer aux entreprises que les règles du jeu ont changé. Même si toute contribution du bénéficiaire reflète le principe directeur que la gratuité n'est pas une bonne approche, le processus aurait dû être bien défini et transparent dès la conception de l'idée de fournir des équipements « aux bons élèves » (dont la liste n'est pour le moment pas établie, en tout cas pas disponible). Déjà I2T est engagée par un sous-contrat avec l'ONUDI pour héberger et distribuer les équipements, auquel s'ajoute maintenant la gestion du nouveau « système » et même l'utilisation des fonds pour une seule des trois filières ciblées (anacarde) sans précision sous quelle forme. La clôture de ce processus va probablement aller bien au-delà de la fin du projet et il y a une série de questions et de risques potentiels à analyser et à gérer : présumant que les entreprises sont prêtes à payer la contribution attendue et que les équipements ne restent donc pas dans des cartons, qui va surveiller le sous-traitant par rapport au processus entre l'arrivée et l'installation des équipements ? Qui assure le suivi, si jamais les équipements reçus ne répondent pas aux commandes (si jamais cela arrive tardivement, vers la fin ou même après la clôture du projet) ? Quel est le mécanisme d'arbitrage en cas de questionnements par les entreprises sur la distribution des équipements ? Si ce processus n'est pas géré de façon efficace, il peut y avoir des problèmes qui pourraient même « tâcher » l'image du projet vers ou après sa fin. La mission d'évaluation attire l'attention sur ces risques, d'autant plus importants car il s'agit d'actions de type sensibles et qui sont réalisées tout à fait vers la fin du projet.²²

A.2.4 Impact

Un paramètre typiquement recherché dans l'appréciation des efforts liés à la compétitivité concerne l'emploi. Tout en comprenant l'importance de l'emploi, il n'est pas possible de faire une analyse à cet effet, comme le système de suivi du projet n'a pas couvert cette dimension de manière systématique, permettant de comparer la situation au départ et la situation actuelle. Cela ne veut pas dire que les interventions n'ont pas eu d'impact sur ce plan. Il est certain que les efforts de modernisation ont eu une influence, sinon sur la création d'emploi, au moins sur la préservation d'emploi au niveau des entreprises ayant souffert de la crise et en plus, pour le cas de certaines, ayant été sinistrées dans cette période. Prenant le cas de quelques entreprises dans la filière manioc/céréales, si 4 entreprises avaient au départ (2012) un effectif total de 45, l'effectif actuel (selon la situation de septembre 2014) est de l'ordre de 56, donc une légère hausse. Dans la filière cajou (dans laquelle le travail concerne majoritairement des femmes), on note une augmentation importante : si au départ (2013) 4 entreprises avaient un effectif total de 310, on compte maintenant (septembre 2014) un effectif total de 515 (lié à la nature de l'activité couvrant des effectifs permanents et temporaires). En ce qui concerne la filière textile-habillement, les indications quant à l'évolution de l'effectif depuis 2012 au sein de 4 entreprises démontrent une augmentation de l'effectif de 78 (2012) à 128 à ce jour. Il faut souligner aussi des cas de recrutement de cadres moyens au sein des ateliers de production.

La mission d'évaluation ne disposait pas de données complètes permettant un aperçu de l'évolution depuis le début de l'appui au niveau de toutes les entreprises bénéficiaires de l'assistance sous l'effet 1. A cet effet, les chiffres sus-indiqués (Encadré 2) sont inclus à titre indicatifs, et sans pouvoir attribuer cette évolution purement aux efforts fournis par le projet.

interdisant la cession de l'équipement pendant une période de deux années. Dans le résumé des décisions a été inclus un autre principe décidé, à savoir par rapport à l'affectation du montant des contributions – qui seront affecté exclusivement par I2T à l'appui aux entreprises de transformation de l'anacarde (Source : compte rendu du 8^{ième} CT).

²² L'équipe de gestion du PACIR-ONUDI reconnaît ces risques et a précisé que le Comité Technique a les a décortiqués; il est à noter aussi que le bailleur de fonds a donné son accord sur chaque étape par rapport au dossier équipements et que les décisions finales consensuelles n'ont pas soulevé d'objections de sa part.

Encadré 2 : Illustrations d'impact sous Effet 1

- Accompagnement des entreprises de type artisanal vers des entreprises semi-industrielles –; le projet est ainsi allé vers une catégorie d'entreprises à la limite entre le secteur informel et formel (d'ailleurs pas nécessairement une catégorie facile pour promouvoir les exportations); à titre d'exemple : contrairement au démarrage de l'appui, les entreprises sont maintenant capables de produire des états financiers ;
- Référence faite par les entreprises à la productivité (« on travaille plus vite »), à la réduction des coûts, à la réduction de la pénibilité du travail, et, dans certains cas, à la création d'emploi. Des exemples par filière couvrent :

**dans la filière textile/habillement :* changements en terme d'organisation de la production (tableau de bord, travail à la chaîne), système de patronage, stylisme,... ; des exemples de gains tangibles (moins de perte de tissus grâce à l'amélioration du patronage et de la coupe – certaines entreprises référant à 20% et d'autres 25%; augmentation de la productivité des couturiers – de 30/35 polos par jour à 60/jour ; de 40 robes à 85 robes/4 jours), réduction du coût/minute et augmentation du chiffre d'affaires; certaines entreprises ayant cité des gains de productivité d'ordre de 47% sur la main d'œuvre suite à une production en série et d'autres de 55%; changement de la production « sur mesure » vers le prêt-à-porter ; lancement de collections ; test d'ouverture de boutiques (en Côte d'Ivoire), dont une en Afrique du Sud (en cours) par une entreprise permettant aussi aux autres entreprises membres d'utiliser cette vitrine ; rencontres avec des fournisseurs de matières premières et machines lors des voyages (Tunisie ; Turquie) – « ça a boosté nos patrons » ; frais d'électricité à la baisse suite à des réaménagements; conseils par rapport à l'implantation de l'atelier ; création d'un partenariat de coopération sud-sud en marge d'un voyage d'étude (ciblant la formation des formateurs) ; liens de quelques entreprises « inter- consortia » ; business plans pour 2 consortia et un pour une entreprise individuelle ;

**dans la filière anacarde :* vision stratégique/consortia, plans marketing et outils de communication; un cas d'augmentation de la capacité de production de 300T à 1000-1500 T / an (sur fonds propres) ; d'autres de 250T à 500T, de 30T à 50T et de 2T à 3T; une entreprise du groupe étant déjà certifiée « bio », travaille avec les autres membres pour aussi s'engager vers la certification « bio » ; premières expérience d'exportation *ensemble* (container, Egypte en 2013; décorticage pour client au Burkina Faso en 2014) ; déjà projet (groupe) d'extraction d'huile (coques de l'amende de cajou) ; idée de création du deuxième consortium stimulée par un voyage d'étude au Benin (visite à Benin Gold) facilité par Techoserve et contacts pertinents établis lors du voyage, dont avec une institution financière; élaboration de plan d'affaires qui prévoit aussi le recrutement d'un directeur exécutif du consortium ; rôle de Technoserve dans l'identification d'un grand client (Etats-Unis) ; indications encourageantes quant à la facilitation de l'accès au financement pour les entreprises/consortia dans cette filière (fonds de roulement - élément clef dans ce secteur - et fonds d'investissement) auprès des sociétés de financement, de banques nationales et autres fonds, grâce à u appui du projet PACIR-ONUDI y compris Techoserve);

**dans la filière céréales/manioc :* projet ayant facilité la rencontre entre entreprises de la même filière qui ne se connaissaient pas et constituent maintenant un groupe avec des projets communs (la plupart des entreprises étant dirigées par des femmes) ; agrandissement des locaux ; lancement de nouveaux produits ; nouveaux types d'emballage (« relooking ») ; opportunités d'exportation (client identifié lors d'un voyage de prospection ; échantillons envoyés) et préparation de la suite en cours ; la décision de poursuivre l'effort seule (« on va se jeter à l'eau en exportant un container nous-mêmes ») ; réalisation qu'il reste beaucoup à faire pour vendre sur le marché local (faible coopération au niveau des supermarchés et besoin de faire connaître/promouvoir les produits locaux) ; un cas d'intermédiation financière réussie, le projet ayant amené un client vers une société d'investissement (basée aux Etats-Unis) ayant pu bénéficier d'un dossier banquable préparé avec l'appui du projet pour financer un investissement dans la filière manioc (investissement et fonds de roulement) ; l'existence de l'appui du projet a donné une certaine assurance à la société d'investissement ; revue d'autres clients potentiels par la société (dont de la liste des 26 entreprises dans le volet Mise à Niveau/effet 4) en cours, car intéressée à élargir son portefeuille de projets d'investissements en Côte d'Ivoire ;

- Meilleure compréhension par les entreprises des exigences des marchés internationaux suite aux

voyages de prospection (Allemagne, France, pays de la sous-région, Afrique Centrale ; Afrique du Sud), aboutissant à plus de réalisme quant à l'idée d'exportation vers l'Europe ou les Etats-Unis (parfois amenant les entreprises à cibler davantage le marché (sous-) régionale ou même d'abord le marché local encore sous-exploité (« ça nous a ouvert les yeux »);

- La motivation des entreprises et la confiance entre celles-ci ressentie lors des entretiens pour aller de l'avant quant à la mutualisation des efforts (les achats, l'organisation des commandes ; l'harmonisation du processus de fabrication et le respect des normes ; la communication ; l'idée de « remplir ensemble un container »).

En prenant en compte le fait que beaucoup d'entreprises sont restées sur leur faim (n'ayant pas encore pu exporter), il apparaît clairement qu'il n'est pas très approprié de mesurer l'impact du projet en termes d'exportations générées à ce stade. Ceci peut paraître quelque part paradoxal, s'agissant d'un programme d'appui au commerce et à l'intégration régionale. Ceci étant, l'objectif d'exportation était et est certainement à poursuivre mais a été trop hâtif, compte tenu de l'état d'avancement, au moins en partie, des entreprises ciblées (qui n'étaient pas toujours « export ready »). Il faut aussi reconnaître (au moins ne pas ignorer) l'importance des opportunités sur le marché local - pas encore tout à fait saisies – comme tremplin pour se préparer à l'export.

A.2.5 Pérennité

Comme outil pour promouvoir les exportations, il n'est pas encore possible de voir à ce stade-ci comment l'approche consortia sera poursuivie au niveau stratégique en Côte d'Ivoire. Pour le moment la validation de la SNE est attendue pour Novembre 2014 et le temps dira dans quelle mesure l'approche sera reflétée dans la stratégie, si pas dans sa définition peut-être dans sa mise en œuvre. Ceci étant, rien ne semble empêcher la poursuite de l'appui aux consortia à travers le PNRMN, comme l'approche s'inscrit dans une démarche de compétitivité et inclut même un appui individuel aux entreprises membres. En effet, il est dans cet esprit que les conseils du projet à la mise en place de l'ACDI (en cours) suggèrent la mise en place de différents guichets avec des services adaptés aux différentes entreprises (dont celles qui sont déjà structurées ; les très petites entreprises) et aussi la collaboration entre le Ministère de l'Industrie et le Ministère du Commerce et des PME en ce qui concerne, entre autres, la promotion et l'accompagnement des initiatives de création de consortia.

Comme les filières couvertes font objet de programmes ciblés couplés à des ressources (anacarde ; textile, manioc), l'on s'attend à ce que l'ancrage institutionnel se fasse d'avantage à ce niveau. Dans le cas de l'anacarde et en phase avec le programme national, Technoserve prévoit déjà la continuation de l'appui à la fin du sous-contrat/ONUDI (fin 2014) utilisant les ressources d'un bailleur de fonds privé/Etats Unis) pour garder le momentum et ciblant entre autres la mise en place d'un système de la qualité selon les normes (*AFI standard*), la certification, et la communication. Pour des entreprises avec une capacité de production faible par rapport à la demande, il y a aussi des opportunités d'agir comme des sous-traitants des entreprises plus grandes d'autres consortia.

Finalement, la pérennité relève surtout des entreprises elles mêmes qui se sont engagées sur une voie commune basée sur le principe que « l'union fait la force ». Si certaines ont été pour le moment déçues parce que leurs efforts ciblant l'exportation n'ont pas encore abouti dans le cadre du PACIR-ONUDI, il y a l'impression qu'elles ne vont pas relâcher et sont déterminées à poursuivre les efforts, même sans l'appui d'un projet.

B. Composante : Normes (Effet 2)

B.1 Résumé des prévisions/réalisations

La matrice ci-dessous résume la situation de départ et donne un aperçu des activités prévues et réalisées à ce jour.

Effet 2 : Les normes des marchés d'exportation sont intégrées dans les normes nationales pour les produits concernés	
Produits	Prévisions/Réalisations
<p>1. Les normes internationales et des pays d'exportation pour les produits retenus et l'emballage de ces produits sont intégrées dans les normes nationales et sont disponibles</p> <p>2. Les opérateurs des secteurs retenus sont sensibilisés à ces normes</p> <p>3. Une étude de faisabilité est réalisée pour disposer d'une certification de produit pour les filières concernées</p>	<p>Situation de départ :</p> <p>Avant l'intervention du PACIR il existait 4 normes dans la filière de l'anacarde (deux parmi elles ont connu des améliorations avec le PACIR-ONUDI).</p> <p>Dans la filière du textile il n'existait pas de normes et il en était de même pour la filière du manioc.</p> <p>Prévisions :</p> <ul style="list-style-type: none">• Homologuer trois familles de normes ;• Sensibiliser les représentants d'au moins 30 opérateurs sur les normes élaborées ;• Réaliser une étude de faisabilité pour disposer d'une certification de produit pour les filières concernées. <p>Réalisations :</p> <ul style="list-style-type: none">• 3 familles de normes relatives aux filières manioc/céréales, anacarde et textiles ont été homologuées et publiées le 30 décembre 2013 au Journal Officiel de Côte d'Ivoire. Ces normes ont été élaborées par CODINORM en collaboration avec les acteurs des filières concernées ;• Au total 110 normes ont été élaborées : 2 normes sur l'échantillonnage et les analyses du cajou, 6 normes sur l'échantillonnage et les analyses en manioc/céréales et 102 normes sur le tricotage et les teintures textiles ;• En septembre- octobre 2013 une mission d'expertise internationale en textile-habillement a été réalisée pour identifier un paquet complémentaire de normes internationales à intégrer pour l'industrie du textile-habillement. La liste des normes complémentaires est disponible (104 normes) mais le processus d'intégration (homologation) n'est pas encore finalisé ;• Acquisition d'équipements informatiques pour CODINORM.

B.2 Appréciation

B.2.1 Pertinence et Appropriation

D'abord, il est à souligner que les efforts concernant la normalisation ont été en phase avec l'objectif de la Loi relative à la normalisation et à la promotion de la qualité (décembre 2013) et ont apporté une contribution au processus de sa mise en œuvre. Aussi, il faut noter qu'en Côte d'Ivoire les normes adoptées sont (pour le moment) volontaires.

Quant à la filière textile, l'élaboration des normes a été en quelque sorte révolutionnaire au vu du contexte dans lequel évoluent les acteurs de la filière. Aucune norme n'existait auparavant dans la filière pourtant le besoin dans le domaine était évident, confirmant ainsi la pertinence de l'intervention. Aussi quant aux autres filières (manioc/céréales) l'élaboration des normes a constitué un appui important (non couvert par les programmes précédents liés à la « qualité »). Il est à souligner que la procédure adoptée concernait l'homologation des normes internationales existantes, ainsi facilitant le processus d'adoption de ces normes, pour ce qui concerne les normes du secteur textile-

habillement et de l'anacarde. Pour le manioc transformé en attiéké, s'agissant d'un produit typiquement ivoirien, il n'existe pas de normes internationales.

Des entreprises des filières concernées ont participé aux comités de normalisation établis pour l'élaboration des normes (selon les procédures en vigueur). Avant la mise en place de ces comités, des visites ciblées aux entreprises des trois filières ont été effectuées et la sensibilisation s'est aussi faite à travers un grand séminaire (février 2012). Même si leur participation à ces comités témoigne d'un intérêt, le degré d'adoption des normes varie selon les filières/entreprises. De par leur taille, niveau technologique et clientèle, la plupart des entreprises des secteurs confection et manioc n'appliquent pas encore des normes. Une exception à cet effet est l'entreprise RAMA CEREAL qui a reçu un prix national d'encouragement pour ses efforts d'amélioration continue de l'hygiène et de la sécurité sanitaire des aliments. Aussi, stimulées par les exigences du marché, les entreprises dans la filière anacarde qui exportent déjà vers les Etats-Unis suivent scrupuleusement les normes (AFI).

D'ici la fin du projet d'autres activités sont prévues pour davantage promouvoir l'adoption des normes au niveau des entreprises. A cet effet il y a lieu de mentionner la cérémonie officielle de remise des normes par le Ministère de l'Industrie et une session d'information des inspecteurs sur les normes. Au cours de ces événements de sensibilisation il est prévu une large distribution des répertoires des normes (notamment pour le textile et pour les céréales).

L'appropriation se trouve pour le moment au niveau institutionnel, soulignant que les actions sous cet effet ont été notamment réalisées par CODINORM dans le cadre d'un sous-contrat confiant ces tâches à la structure elle-même (CODINORM étant donc à la fois bénéficiaire et maître d'ouvrage).

B.2.2 Efficacité

L'élaboration des normes a été réalisée dans les délais prescrits (même si l'on peut poser la question pourquoi le processus d'homologation des normes prend tant de temps), couvrant les champs pertinents, pourvu qu'elles soient adoptées au niveau des entreprises pour assurer la conformité des produits dans les trois filières concernées. Cette élaboration a été réalisée par l'organisme national en charge de cette activité au niveau national (CODINORM) qui est jugé compétent pour le faire (expliquant la modalité de sous-traitance à celle-ci pour laquelle le projet a opté). Cette élaboration s'est effectuée en collaboration avec différentes parties prenantes comme l'atteste les procès verbaux des réunions des comités de normalisation incluant des entreprises. Toutefois, l'on note qu'un programme important (Programme de Productivité Agricole en Afrique de l'Ouest, PPAAO/WAAP) - qui est mis en œuvre par le Fonds Interprofessionnel pour la Recherche et le Conseil Agricole (FIRCA) et qui a effectué plusieurs actions dans le cadre de la recherche sur le manioc et l'attiéké - n'ait pas été associé au comité concernant l'élaboration des normes dans la filière manioc/céréales. Par ailleurs, d'autres structures techniques faisant partie du FIRCA telles que le Centre Suisse de Recherche Scientifique, le Centre National de Recherche Agricole et les Universités ont participé aux comités de normalisation. Aussi, CODINORM a retenu de faire de FIRCA désormais un partenaire clé pour toutes les questions liées à la normalisation concernant les céréales locales.

B.2.3 Efficience

Plusieurs actions prévues sont en instance à ce stade-ci et sont encore à réaliser d'ici la fin du projet. D'une part, les normes finalisées n'ont pas encore été remises officiellement aux opérateurs du fait de l'agenda du Ministre qui est censé présider cette remise. D'autre part, une action de sensibilisation des inspecteurs aux frontières de la Côte d'Ivoire est prévue par le PACIR-ONUDI à une date non encore définie. Pour l'instant la base de données (normes) n'est pas (encore) disponible de manière interactive par tout demandeur (par exemple sur un site internet).

Le suivi rapproché a été réalisé notamment par un consultant national travaillant en tandem avec des consultants internationaux dont un consultant régional (couvrant effets 2 et 3). Ce dernier a surtout assuré le suivi à distance (depuis son domicile) avec un total de 5 missions en Côte d'Ivoire durant la

vie du projet. Au début du projet il y aussi un total de 5 missions d'un consultant international basé en ce moment au Siège de l'ONUUDI.

B.2.4 Impact

L'apport du projet PACIR-ONUUDI a permis de déclencher le processus d'élaboration de normes pour des filières non traditionnelles. Avant le PACIR-ONUUDI, deux des filières n'étaient pas couvertes dans les activités de normalisation de CODINORM qui envisage aussi de développer la certification des produits de ces trois filières (dans la mesure où il est reconnu que ces trois filières sont à fort potentiel). Il est à noter que dans son plan de développement CODINORM a déjà adopté un plan d'affaires par filières pour mieux prendre en compte les filières non traditionnelles.

Il est néanmoins trop tôt pour apprécier le vrai impact du processus d'élaboration et d'adoption des normes servant de référence pour déclarer la conformité des produits à l'issue des analyses. Tout dépend de leur adoption au niveau des entreprises et de la mise en place d'un système de certification y afférent.

B.2.5 Pérennité

Le choix de l'organisation qui a été mandatée pour organiser le processus d'homologation des différentes normes est en soi un gage de pérennité de ce volet dans la mesure où cette institution a pour mission régaliennne d'élaborer des normes. Un autre gage de pérennité pourrait être que cette dimension soit (i) élargie à d'autres filières et (i) prise en compte dans la mise en œuvre du PRMN (ce qui est probable, car ce programme contient déjà une composante liée au renforcement de l'infrastructure qualité).

Une bonne appropriation des normes par les acteurs (grâce à une sensibilisation efficace) permettra également à la longue de susciter un besoin de la mise à jour permanente des normes (à assurer par CODINORM en collaboration avec les acteurs concernés).

C. Composante : Laboratoires (Effet 3)

C.1 Résumé des prévisions/réalisations

La matrice ci-dessous résume la situation de départ et donne un aperçu des activités prévues et réalisées à ce jour.

Effet 3 : Les laboratoires sont appuyés pour l'accréditation de leurs tests	
Produits	Prévisions/Réalisations
<p>1. Les laboratoires (métrologie et mesures sanitaires et phytosanitaires), sont appuyés dans leur démarche qualité pour que les entreprises exportatrices fournissent une preuve de conformité internationalement reconnue</p> <p>2. Etude de faisabilité d'un centre de traitement collectif des déchets de laboratoire</p> <p>3. Analyse des produits non traditionnels pour pouvoir fournir la preuve de la conformité</p>	<p><u>Situation de départ :</u></p> <p>L'appui des laboratoires à l'accréditation (métrologie et mesures sanitaires et phytosanitaires) devaient permettre aux entreprises exportatrices de fournir une preuve de conformité internationalement reconnue. Auparavant, avec les programmes qualité PQ1 et PQ2 ces mêmes laboratoires (LNSP, ENVAL, LANEMA, LANADA) ont été appuyés en vue de les accompagner pour l'accréditation. Parmi ces laboratoires suscités un seul a abouti à l'accréditation (ENVAL).</p> <p>Mise à part l'existence de laboratoires dans certaines entreprises, il n'existe pas de laboratoires privés et publics capable de réaliser des analyses dans le domaine du textile et de l'habillement.</p> <p><u>Prévisions :</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Former 3 lead-assessors à la norme ISO 17025 ;• Renforcer les capacités techniques (acquisition d'équipements) d'au moins 2 laboratoires ;• Accompagner 2 laboratoires vers l'accréditation ;• Réaliser une étude de faisabilité pour un centre de traitement collectif des déchets de laboratoire ;• Réaliser des analyses de produits pour les trois filières concernées par le projet. <p><u>Réalisations:</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Mise à disposition de normes techniques en relation avec les champs d'accréditation du laboratoire LNSP ;• Acquisition d'équipements pour le laboratoire LANEMA (tables antivibratoires, compresseurs, comparateurs de masse, masses de références pour l'étalonnage) ;• Formation et assistance pour la mise en conformité de trois laboratoires : LANEMA, LNSP, LANADA (LCHAI, LCAE) ;• Des échantillons réceptionnés en octobre 2014 par différents laboratoires pour la réalisation de tests d'inter comparaison. Les laboratoires concernés sont : LANEMA, ENVAL, LNSP ;• Enquête pour l'identification des laboratoires prestataires de services dans les filières agro-alimentaires et textiles (en cours de finalisation).

C.2 Appréciation

C.2.1 Pertinence et Appropriation

L'appui aux laboratoires fait suite à deux autres programmes antérieurs exécutés par l'ONUDI (PQ1 et PQ2), permettant au projet PACIR-ONUDI de bâtir sur les acquis de ces programmes. Dans le cadre de ce champ commun d'intervention (acquisition d'équipements de laboratoires et appui à l'accréditation des laboratoires), l'on peut noter les aspects suivants :

- le choix des équipements : globalement il tient en effet compte de la spécificité des filières et des besoins des laboratoires. Il est à noter que les équipements prévus d'être fournis au laboratoire ENVAL (et cofinancé par ce laboratoire, ce qui est un signe d'appropriation) concernent les analyses dans le domaine du textile. Auparavant ce type d'analyses n'a pas fait l'objet d'acquisition d'équipements, permettant ainsi d'apprécier la complémentarité avec des programmes précédents en Côte d'Ivoire (dont le PQ1 et le PQ2). Toutefois les équipements au niveau du LANEMA avaient déjà été acquis par le passé dans le cadre des programmes d'appui précédents. Néanmoins, la nouvelle acquisition d'équipements s'explique par le fait que ce laboratoire ait été sinistré lors de la crise post-électorale de 2011 et de ce fait ait perdu la totalité de son outil de travail ;
- concernant le choix des laboratoires devant bénéficier du programme d'appui pour l'accréditation: l'on constate à l'analyse des résultats des laboratoires appuyés dans le PQ1 et le PQ2 que sur les 4 laboratoires appuyés seuls les deux laboratoires privés qui y participaient (ENVAL, CASTELLI) ont réussi à l'examen d'accréditation. Le choix des laboratoires dans le cadre du PACIR-ONUDI aurait dû tenir compte de cet aspect d'autant plus que dans le cadre du PACIR-ONUDI seuls des laboratoires publics ont été appuyés. Sur les 3 laboratoires publics inclus dans le projet (LANADA, LANEMA, LNSP) 2 envisagent réaliser un audit à blanc avant la fin du projet (LANEMA, LNSP), l'audit d'accréditation n'étant pas (plus) possible avant la fin du projet. Le LANADA avait fait l'objet d'appui pour l'accréditation dans le PQ2 ; pourtant, à ce jour aucun audit à blanc/d'accréditation n'est prévu.

Il est à souligner que les scopes retenus pour l'accréditation des laboratoires sont pertinents dans la mesure où (i) ils tiennent compte des domaines de référence de chaque laboratoire, (ii) ils ne sont pas les mêmes d'un laboratoire à un autre et (iii) sont en rapport avec les besoins d'analyse des 3 filières du programmes. Il s'agit des scopes suivants :

(i) LNSP : détermination de l'humidité et détermination de la matière grasse (la détermination du PH était auparavant prévue dans le scope mais il a été retiré parce que les gestionnaires du projet se sont rendus compte que ce paramètre ne pouvait pas être validé dans les délais). Ce laboratoire a été déjà appuyé sur le volet médicaments dans le PQ2 et est appuyé sur le volet produits alimentaires dans le PACIR-ONUDI ; il y a ainsi une bonne complémentarité entre ces deux programmes ;

(ii) LANEMA : métrologie des masses et volumes (et acquisition d'équipements en relation avec ce scope) ;

(iii) LANADA : microbiologie (Salmonelles et flore totales) et analyses physico-chimiques ; dans les PQ1 et 2 ce laboratoire a reçu des équipements de métrologie et a été accompagné vers l'accréditation de la microbiologie (salmonelles et flores totale) ; néanmoins, cette accréditation n'ayant toujours pas été obtenue, le champ défini avec le PACIR-ONUDI inclut la poursuite de l'accompagnement vers l'accréditation des analyses microbiologiques, avec l'ajout des analyses physico-chimiques.

Une enquête pour l'identification des laboratoires prestataires de services dans les filières agro-alimentaires et textiles, a été initiée en fin de projet. Dans cette étude (qui est en cours de finalisation et réalisée par un consultant national) l'on note que 18 laboratoires ont répondu à l'enquête (sur un total estimé de 25). La question de la pertinence de cette étude à la fin du projet se pose dans la mesure où cette activité n'était pas prévue initialement dans le projet et qu'une liste de 15 laboratoires avait déjà été mise à disposition par le BNEDT au démarrage du projet. En résumé, la valeur ajoutée d'une telle enquête à ce stade-ci reste posée. Par ailleurs, les responsables du projet ont souligné qu'ils considèrent ce répertoire comme un outil important pour renforcer le lien entre les laboratoires et les entreprises bénéficiaires et jugent qu'il sera apprécié par les utilisateurs.

C.2.2 Efficacité

Au vu des résultats enregistrés dans les programmes précédents et compte tenu de ce qui précède, les résultats à ce jour sont moindres que ceux attendus.. Tout en tenant compte du fait que le cadre logique et les indicateurs du projet ont mis l'accent sur l'accompagnement des laboratoires vers l'accréditation et non l'accréditation proprement dit, à l'issue de différents appuis consécutifs (dont le PACIR-ONUDI) le résultat aurait pu être que les laboratoires soient accrédités. Ceci est peu probable, eu égard à l'état d'avancement, sauf pour le cas de LNSP dont l'audit à blanc est en cours de réalisation par TUNAC (novembre 2014) et qui est attendu d'être accrédité. Les responsables du projet justifient l'objectif et les résultats modestes compte tenu des facteurs suivants :

- 4 des 5 laboratoires accompagnés étant du secteur public (ayant une capacité de réactivité plus lente que le secteur privé, notamment pour réaliser des actions relevant du laboratoire même, surtout les travaux de génie civil) ;
- l'appui comprenant pour deux des laboratoires (ENVAL et LANEMA) des achats d'équipements complexes et une nécessité de mise aux normes de bâtiments (expliquant le processus long) ;
- les travaux de rénovation (LANEMA) ayant retardé la livraison des équipements;
- le niveau d'engagement des directions générales n'étant pas toujours total, ayant un impact sur l'aboutissement du projet.

Quant aux équipements de laboratoire, il convient de citer en particulier ceux faisant l'objet d'un cofinancement (projet et ENVAL) permettant des analyses dans le domaine du textile (capacité d'analyse nouvelle en Côte d'Ivoire) et l'acquisition des équipements pour LANEMA qui est importante pour ce laboratoire dans la mesure où, tel que déjà mentionné, celui-ci a été sinistré et a perdu tous ses équipements lors de la crise post-électorale de 2011. Les premiers équipements ont été livrés en août 2013 au niveau du LANEMA, mais leur installation accuse un retard (le laboratoire étant basé encore dans des locaux temporaires). En juillet 2014 les tables vibratoires ont fait l'objet d'installation mais la plupart des équipements acquis pour le LANEMA dans le domaine de la métrologie est encore stockés dans des cartons pour trois raisons:

- (i) les travaux en cours dans les locaux définitifs du laboratoire ne sont pas encore tout à fait achevés (source : entretien avec le laboratoire) ;
- (ii) l'installation à faire par le fournisseur RADWAG est reportée à une date ultérieure du fait de plusieurs reports et en définitive en raison de la crise Ebola en Afrique de l'Ouest (une raison pas tout à fait comprise par la mission d'évaluation); (source : ONUDI/Vienne) ;
- (iii) la cérémonie de remise officielle des équipements n'étant pas encore effectuée (LANEMA n'a pas reçu l'autorisation d'utiliser le petit matériel livré tel que les masses étalons portatives pour lesquels des besoins d'utilisation sont pourtant pressants selon le laboratoire).

L'enquête sur les laboratoires étant en cours de finalisation, les données recueillies - une fois disponibles - permettront de connaître les capacités de chaque laboratoire en matière d'analyses par rapport aux filières. Elle précisera aussi les laboratoires accrédités, les normes techniques utilisées et les inter-comparaisons effectuées. Ainsi, ce répertoire est attendu de faciliter le rapprochement entre les laboratoires et entreprises. Le document est destiné à tous les acteurs concernés par les prestations de services de laboratoires disponibles au niveau national (principalement les entreprises). Selon les responsables du projet le document sera diffusé lors de formations et ateliers de sensibilisation et sera aussi intégré dans la base de données de CODINORM – ainsi rendue accessible au grand public.

C.2.3 Efficience

Il s'agit à cet effet en particulier des points suivants :

1. En ce qui concerne la mise à disposition des équipements, l'on a pu constater pour tous les laboratoires concernés une durée importante pour la livraison des équipements. Ceci est dû pour une part au temps nécessaire à la mise à disposition de certains équipements spécifiques par les fournisseurs et d'autre part aux conditions de déplacement des spécialistes pour leur installation. Dans le cas particulier de la mise en route du laboratoire textile, le retard peut aussi s'expliquer par le fait que le processus de sélection du laboratoire ait duré six mois et la mobilisation de l'expert textile ait également duré quatre mois. A cela il faut ajouter également le temps pris pour la mise à disposition des € 50.000 (partage aux coûts) par le laboratoire sélectionné ;

2. Les échantillons pour les essais d'inter comparaison entre les différents laboratoires ont été préparés depuis le Sénégal et acheminés aux différents laboratoires par le biais du laboratoire ENVAL. Ce dernier est un laboratoire privé concurrent des autres laboratoires participant aux essais d'inter comparaison. Chaque laboratoire participant au programme d'inter comparaison a réceptionné son échantillon à analyser dans les locaux d'ENVAL. La mission d'évaluation a constaté lors de l'entretien avec l'un des laboratoires que la protection des échantillons n'était pas inviolable. Par ailleurs, selon le projet, l'approche d'utiliser un seul laboratoire pour la ventilation des échantillons est liée à la fragilité du produit et aux conditions logistiques peu maîtrisées. Les laboratoires n'étant pas rémunérés pour la réalisation de ces tests et l'inscription se faisant sur une base volontaire, le risque de constater une violation des échantillons par des tiers est considéré faible par les responsables du projet ;

3. L'engagement des laboratoires dans la mise en œuvre des exigences pour la préparation et, ultimement, l'obtention de l'accréditation n'a pas été le même pour tous. Malgré plusieurs relances par les experts chargés du suivi et des réunions (parfois aussi incluant le CTP) avec les Directions des laboratoires), ces dernières n'ont pas toujours assuré à temps la mise en œuvre des dispositions en leur sein. Toutefois, ces Directions ont toutes reconnu la qualité du travail accompli par les consultants, surtout le consultant national chargé du suivi, appréciant sa détermination à les appuyer pour l'élaboration des procédures. Il faut aussi noter que le statut particulier des laboratoires publics peut faire en sorte que, malgré la bonne volonté ou la détermination de la Direction, - lorsque les moyens de l'Etat alloués au laboratoire ne suffisent pas - elle est parfois obligée de faire d'autres choix dans la répartition des fonds reçus de l'Etat. Ainsi, un projet comme l'accréditation peut être remis en second plan au détriment des engagements pris ;

4. Nonobstant l'appréciation mentionnée ci-haut, il est à noter que le choix du consultant national chargé d'assister les laboratoires dans leur mise en conformité ISO 17025 aurait pu poser un problème potentiel de conflit d'intérêt (ce consultant étant un employé d'un laboratoire privé concurrent des autres laboratoires qu'il est chargé d'appuyer). Néanmoins, l'équipe du projet a décidé de faire accompagner la consultance internationale par un consultant national afin de (i) diminuer les coûts d'appui, (ii) augmenter la présence sur le terrain (appui de proximité) et (iii) renforcer les compétences nationales pour faciliter l'accès d'autres laboratoires à ce genre de services d'appui sur place. Ensuite, l'exigence étant que le consultant avait déjà mis sur pied le référentiel normatif au sein d'un laboratoire a limité le choix : seuls deux personnes candidates avaient les compétences nécessaires pour assurer les tâches visées, les deux travaillant au sein des laboratoires déjà accrédités et ne quittant pas le laboratoire qui les employait pour un poste de consultant à durée limitée (ce qui aurait aussi affaibli la structure dont ils émanent). La mission d'évaluation a bien été informée que :

- ce consultant a été recruté sur une base compétitive (appel d'offre) ;
- le planning de ses interventions a été réalisé entre le laboratoire bénéficiaire et l'expert international ;

- il a été supervisé par l'expert international qui a fréquemment rencontré les laboratoires avec et sans le consultant national, outre les contacts de l'expert international entre ses missions avec les laboratoires dans le cadre du suivi;
- il n'a pas participé aux décisions concernant la sélection des laboratoires ;
- il n'a pas été associé aux discussions relatives à la fixation de prix de services ; Aussi, les autres laboratoires bénéficiaires (publics) ont été avertis que le consultant travaille dans un laboratoire privé et ont unanimement accepté qu'il intervienne. En résumé, et comme déjà mentionné ci-haut, son travail a été bien apprécié par ces laboratoires.

Concernant le choix du laboratoire pour abriter le laboratoire textile, les responsables de l'intervention ont souligné que trois laboratoires ont postulé suite à un appel d'offre, dont celui qui emploie le consultant national. Celui-ci a été écarté de toute décision y afférent (commençant par la préparation des critères de sélection avant la publication de l'appel d'offre, suivi par l'analyse des offres, l'évaluation des capacités au niveau des laboratoires candidats - réalisée par l'expert international -, la recommandation de sélection, et la discussion/décision au niveau du Comité de Pilotage du projet). En résumé, le potentiel de conflit d'intérêt a été dûment pris en compte et géré de manière rigoureuse ;

5. Les équipements de masse et les étalons livrés au LANEMA et non encore utilisés courent le risque de voir leur temps d'utilisation réduit au regard du fait que ceux-ci sont étalonnés et raccordés pour une durée d'utilisation bien précise. Ce délai passé, le raccordement doit alors être refait à des coûts non négligeables auprès des fournisseurs. Par exemple, le poids classe E1 (Etalon de référence) a une durée de raccordement de cinq ans, les autres étalons qui lui sont raccordés ont une durée d'étalonnage de deux ans et devront à leur tour être étalonné par E1 qui devra pour ce faire être déjà installé. Aussi, les conditions de stockage actuels peuvent constituer un risque de dérèglement ;

6. Enfin, l'enquête sur les laboratoires (dont la durée de 27 jours étalés sur deux mois paraît longue) reste à finaliser, ainsi que la distribution/diffusion de ses résultats.

C.2.4 Impact

Le laboratoire ENVAL bénéficie d'un appui (cofinancé) du projet PACIR-ONUDI pour l'acquisition d'équipements (suivant un principe de partage de coûts) pour des analyses dans le domaine du textile. Cette acquisition permettra de disposer sur place d'un laboratoire dorénavant capable de réaliser ce type d'analyse qui demeure pertinente pour la filière du textile. Toutefois, à quatre mois de la fin du projet ces équipements n'étant pas encore livrés, l'impact ne peut pas (encore) être évalué à ce stade. Ceci est valable également pour les équipements fournis au LANEMA (non encore utilisés).

Le but étant l'accréditation, il est peu probable que cet objectif soit atteint avant la fin du projet. Néanmoins, dans le cadre des appuis à l'accréditation, l'élaboration des procédures et la mise à disposition de normes techniques permettent en soi d'améliorer le fonctionnement des laboratoires. Les scopes identifiés pour le champ d'accréditation concernent des analyses déjà réalisées par les différents laboratoires et le fait d'aller à l'accréditation pour ses champs d'activités permettra sans doute d'assurer une meilleure crédibilité de leurs résultats d'analyses, une fois accrédité.

C.2.5 Pérennité

Dans le cadre de l'appui des laboratoires à l'accréditation, le programme s'achèvera sans que ceux-ci puissent réaliser l'audit d'accréditation. La pérennité va alors se mesurer par la suite effective des audits à blanc qui concerne en principe deux laboratoires.

Les coûts d'accréditation étant élevés- et vu le statut (public) de ces laboratoires -, un risque demeure à ce que les efforts consentis ne puissent pas aller jusqu'au bout. Toutefois le LANEMA, par sa Direction, a assuré que les efforts seront poursuivis après le projet. Il est même prévu que le champ d'accréditation soit complété sur fonds propres avec l'ajout de la pression en plus des masses et

volumes pris en charge par le PACIR-ONUDI. Ainsi, les laboratoires avancés dans la mise en œuvre des exigences (LANEMA, LNSP) démontrent dès à présent des signes de pérennisation des actions soit par l'acquisition de certains équipements nécessaires sur fonds propres ou par l'extension du champ d'accréditation.

Pour ce qui concerne l'acquisition des équipements pour les différents laboratoires, deux aspects apparaissent importants à prendre en compte, à savoir (i) l'entretien et la maintenance des équipements après le projet et (ii) leur renouvellement. Or, dans le cas des laboratoires publics, leur statut et leur mode de fonctionnement n'assurent pas toujours que les produits financiers générés par les analyses servent à l'entretien et au renouvellement des équipements.

Dans le cas du laboratoire privé inclus dans le projet (ENVAL), un soutien important a été fourni par le projet pour la création d'un laboratoire textile. Le business plan global du laboratoire (dont le laboratoire textile fera partie intégrante) est en cours d'élaboration par celui-ci (prévu d'être finalisé fin décembre 2014). Ce plan, une fois disponible, permettra d'apprécier les chances de la pérennisation de cette nouvelle activité (et ainsi la maintenance et le renouvellement des équipements). Il convient de souligner que le laboratoire a déjà l'expérience de l'accréditation (deux de ses laboratoires étant accrédités). Cela impose une amélioration continue (dont des investissements, ce que le laboratoire a fait sur fonds propres).

Il est vrai qu'il s'agit d'une nouvelle activité et pour laquelle ce laboratoire restera le seul à offrir ce service. Dans ce cas l'application effective des normes élaborées et le fait du gouvernement de prendre des arrêtés ou lois pour les rendre obligatoires peut assurer une bonne vitalité de la filière textile et une pérennité des analyses. Par ailleurs, ce point s'applique aussi aux analyses importantes concernant les autres filières/laboratoires.

De manière générale, l'on constate que l'accent a été surtout mis sur le renforcement des laboratoires (accompagnement vers l'accréditation ; acquisition équipements) et encore relativement peu sur le renforcement du lien entre les laboratoires en tant que prestataires de services et le monde des entreprises (dans le but de les inciter à utiliser les services disponibles). Cela pose un risque par rapport au degré d'utilisation des services améliorés et ultimement accrédités. Conscient de ce défi, un nombre d'actions sont actuellement en cours (même si vers la fin du projet), dont des analyses d'échantillons de produits des membres des consortia par les laboratoires assistés par le projet – comme d'ailleurs stipulé dans son cadre logique. Par ailleurs, l'enquête (en cours) pour l'identification des laboratoires permettra d'obtenir une base de données regroupant les informations suivantes : statut des laboratoires en termes d'accréditation, types d'analyses effectuées, filières concernées, normes techniques utilisées etc. Cette base de données est prévue être logée chez CODINORM dans un souci de pérennisation des actions. CODINORM est chargé d'assurer sa mise à jour périodique et cette institution envisage aussi étendre la couverture de cette base de données à toutes les filières en Côte d'Ivoire. En résumé, ce répertoire des laboratoires (en cours d'élaboration au moment de la mission d'évaluation) et sa vulgarisation lors des événements encore prévus sont attendus de contribuer au rapprochement entre les laboratoires et les entreprises.

D. Composante Mise à Niveau (Effet 4)

D.1 Résumé des prévisions/réalisations

La matrice ci-dessous résume la situation de départ et donne un aperçu des activités prévues et réalisées à ce jour.

Effet 4 : Le Programme National de Restructuration et de Mise à Niveau est élaboré, validé par les autorités nationales et amorcé	
Produits	Prévisions/Réalisations
1. Le Programme National de Restructuration et de Mise à Niveau est élaboré	<p><u>Situation de départ :</u></p> <p>La Côte d'Ivoire a participé au Programme Régional de Restructuration et de Mise à Niveau de l'industrie des Etats membres de l'UEMOA qui a touché en Côte d'Ivoire treize (13) entreprises et a permis de mettre en place un Bureau National de Restructuration et de Mise à Niveau. Dans le cadre de la pérennisation de ce programme régional, le pays s'est engagé dans l'élaboration d'un Programme national qui - tout en intégrant les acquis du programme UEMOA – soit bien adapté au pays, prenant en compte les spécificités de l'économie ivoirienne.</p> <p><u>Prévisions :</u></p> <ul style="list-style-type: none">• réaliser une étude diagnostique des besoins du secteur industriel manufacturier ;• formuler le Programme National de Restructuration et de Mise à Niveau (PNRMN) ;• réaliser les études de faisabilité pour la création de 3 Centres d'Appui à la Compétitivité et au Développement Industriel (CACDI), couvrant les sous-secteurs suivants (considérés clefs pour encadrer les entreprises) : le textile-habillement ; l'agro-alimentaire et la mécanique/la soudure et la plasturgie. <p><u>Réalisations:</u></p> <ul style="list-style-type: none">• une enquête préalable en vue de la mise en place d'une base de données des entreprises industrielles (BDEI) à travers un sous-contrat avec le Bureau National d'Etudes Techniques et de Développement (BNETD) ; rapport final du BNETD, avril 2012 ;• un état des lieux de la situation économique et financière du tissu industriel et des services liés à l'industrie avec des analyses sectorielles et l'évaluation des besoins en investissements de la modernisation de l'outil de production et des méthodes de gestion par sous-secteur (étude ayant mobilisé 11 experts), aboutissant à un rapport de synthèse de la phase de formulation du PNRMN (novembre 2012) ;• le lancement des études de faisabilité des 3 CACDI (mi-2014) - réalisées par trois équipes d'experts internationaux et nationaux coordonnées par un expert chef d'équipe - dont l'achèvement est prévu durant novembre-décembre 2014.²³
2. Le Programme National de Restructuration et de Mise à Niveau est validé par les autorités nationales	<p><u>Situation de départ :</u></p> <p>Le PNRMN a été formulé de manière participative, définissant clairement les critères d'éligibilité des entreprises et les besoins en restructuration et en mise à niveau, prévoyant la mise en place d'un fonds de restructuration et de mise à niveau, précisant les mécanismes de gouvernance et déclinant la feuille de route pour la mise en œuvre.</p> <p><u>Prévisions :</u></p> <p>Le PNRMN est validé.</p> <p><u>Réalisations :</u></p> <p>Le programme formulé a été soumis à la validation des différentes parties prenantes à travers plusieurs réunions de validation. Ce processus s'est achevé par un document formel de validation et d'engagement à la mise en œuvre concertée du PNRMN par l'Etat et le secteur privé. Ce document a été signé le 14 février 2013 au terme d'une journée d'appropriation du PNRMN présidée par le Ministre de l'Industrie et des Mines. Par la suite, le PNRMN a été adopté en Conseil des Ministres en septembre 2013.</p>

²³ Les dates de restitution/validation des 4 études n'ont pas encore été fixées. Il est à noter que les études stratégiques (4) ont été réalisées sous l'effet 1 (ainsi discuté sous ce volet, partie A de l'Appréciation)

3. Le Programme National de Restructuration et de Mise à Niveau est amorcé

Situation de départ :

Le PNRMN a été validé en date du 14 février 2013 et adopté au niveau du Conseil des Ministres (septembre 2013)

Prévisions :

- les structures nationales (publiques et privées) participent au démarrage opérationnel du PNRMN ;
- 20 entreprises pilotes bénéficient du PNRMN et mettent en œuvre les premières actions de leurs plans de restructuration et de mise à niveau (1 à deux actions immatérielles par entreprise).

Réalisations:

- lancement officiel du PNRMN par le Premier Ministre le 06 mars 2014 ;
- conception de procédures/outils pour la mise en œuvre de la phase d'amorçage suite à la réception des fonds additionnels (2013) ;
- formation des institutions (publiques et privées) et des consultants sur les méthodologies de ciblage, démarchage et sélection des entreprises et sur les outils de diagnostic stratégique dans le cadre du PNRMN (mars 2014) ;
- phase de démarchage couvrant environ 90 entreprises dont 27 se sont inscrites pour la phase pilote du PNRMN ;
- 26 ayant effectivement démarré le processus de mise à niveau ;
- le niveau d'avancement de l'accompagnement de ces 26 entreprises est le suivant à la date du 30 septembre 2014:

Réalisation de diagnostics aboutissant à un plan de mise à niveau (incluant la validation au niveau de l'entreprise bénéficiaire)

- 22 diagnostics techniques et 20 diagnostics financiers sont achevés ;
- 18 diagnostics globaux ont été réalisés comprenant le diagnostic technique et financier et l'étude de rentabilité ;
- 02 diagnostics techniques et 04 diagnostics financiers sont en cours de réalisation ;
- 02 entreprises sont en attentes du démarrage de leur diagnostics;
- 02 entreprises n'ont pas eu besoin de diagnostics financiers car disposant déjà de dossiers financiers bancables ;
- 01 entreprise n'a pas eu besoin de diagnostic technique car disposant déjà d'un dossier technique pertinent.

Actions de mise en œuvre du plan de mise à niveau

- 63 actions d'assistance techniques ont été identifiées ;
- 33 ont été lancées dont 02 sont achevées ;
- 30 actions identifiées sont en attente de démarrage.

Il s'agit des actions de nature diverse, suivant les priorités des entreprises et identifiées avec celles-ci, couvrant, parmi d'autres : la mise en place de systèmes informatisés de gestion de la production, la mise en place de bureaux de méthodes, le lay-out des ateliers, la productivité, le plan d'implémentation et l'ingénierie lié à une décision de délocalisation de l'entreprise, le management de la qualité,

Il est aussi à noter que les phases de diagnostic et de démarrage de l'appui à la mise en œuvre des plans de mise à niveau (en cours) ont mobilisé un grand nombre d'experts nationaux et internationaux (les détails à cet effet seront reflétés dans le rapport final du projet).

D.2 Appréciation

D.2.1 Pertinence et Appropriation

Le volet mise à niveau du PACIR-ONUDI s'inscrit dans la nouvelle politique industrielle de la Côte d'Ivoire qui vise à redynamiser le secteur productif national et à améliorer la compétitivité des

entreprises industrielles, notamment les petites et moyennes entreprises (PME). Cette politique industrielle est au cœur de la vision des autorités ivoiriennes qui est de faire de la Côte d'Ivoire un pays émergent d'ici une décennie.

Par ailleurs, il fait suite à la phase pilote du Programme Régional de Restructuration et de Mise à niveau de l'UEMOA (PRMN-UEMOA) qui visait le renforcement de la compétitivité des entreprises de l'espace UEMOA dans la perspective de l'ouverture des marchés dans le cadre des APE. De ce point de vue ce volet du PACIR-ONUDI a constitué un appui indéniable au pays dans sa démarche de formulation et de mise en œuvre d'un programme national de mise à niveau adapté aux réalités de l'économie nationale.

Cette forte pertinence explique certainement pourquoi, malgré le faible ancrage institutionnel national au plan opérationnel du projet (exécuté directement par l'ONUDI), force est de constater une très forte appropriation du volet mise à niveau par l'Etat de Côte d'Ivoire.

Cette appropriation s'est formalisée en plusieurs actes :

- le Programme National de Restructuration et de Mise à Niveau (PNRMN) a été validé le 14 février 2013;
- le Gouvernement a adopté le PNRMN en Conseil des Ministres en Septembre 2013 ;
- le PNRMN a été lancé officiellement par le Premier Ministre le 06 mars 2014 ;
- l'Agence pour le Développement de la Compétitivité des Industries de Côte d'Ivoire (ADCI) qui a pour mission de mettre en œuvre le programme, a été formellement créée en octobre 2014.

Pour le secteur privé confronté à de nombreux défis dont le manque de compétitivité générale des entreprises, les difficultés d'accès aux financements et un environnement des affaires encore peu incitatif, le PACIR-ONUDI constitue une offre pertinente dans son volet mise à niveau. Aussi, les organisations patronales et professionnelles (CGECI, CCI-CI, FIPME, APEX-CI) ont marqué leur engagement dans la mise en œuvre du projet par leur participation effective au Comité Technique du PACIR-ONUDI. Elles ont par la suite montré un engagement clair dans la phase de formulation du PNRMN en participant aux différentes étapes jusqu'à la validation définitive du programme. Pour la phase de déploiement de la mise en œuvre qui se prépare, le secteur privé se positionne comme une partie prenante clé avec une participation majoritaire au capital de l'Agence chargée de mettre en œuvre le PNRMN qui est en train d'être mise en place. Par ailleurs, le secteur bancaire s'est engagé formellement à soutenir le PNRMN lors du lancement officiel du programme en mars 2014. Cet engagement fait l'objet de conventions signées entre le Gouvernement et les banques principales en Côte d'Ivoire.

Concernant les entreprises manufacturières, il ressort clairement que le projet répond à de réels besoins pour elles qui ont souffert à plus d'un titre de la longue crise sociopolitique que le pays a traversée et qui a eu pour conséquences le pillage et la destruction des outils de production, l'arrêt de la production sur de longues périodes, la restriction du marché intérieur du à la paupérisation de la population etc. Cela a détérioré d'avantage leur compétitivité dans un contexte d'ouverture formelle des marchés à travers l'accord APE. Le PACIR-ONUDI apparaît comme une véritable aubaine pour ces entreprises qui n'ont que très rarement bénéficié d'un appui d'un tel niveau. Les dirigeants de ces entreprises se sont donc véritablement approprié le projet, conscients de ses bénéfices pour leurs affaires. Cette appropriation se manifeste par leur engagement dans les actions d'assistance technique qui leur sont apportées et leur promptitude à réaliser les investissements nécessaires, surtout pour celles qui disposent de bonnes capacités financières ou qui bénéficient déjà de la confiance des banques.

La composante mise à niveau du PACIR-ONUDI a offert à l'ONUDI l'opportunité de déployer son savoir-faire en la matière, bâtie sur ses expériences surtout dans le Maghreb (dont en Tunisie), dans l'espace UEMOA (PRMN UEMOA) et dans quelques programmes nationaux tels qu'au Sénégal et au Cameroun. Cependant, il ressort assez clairement que la mise en œuvre pratique du projet ne s'est pas véritablement appuyée sur les acquis de la phase pilote du PRMN-UEMOA en Côte d'Ivoire. Le

Bureau de Mise à Niveau n'a été que très peu associé à la mise en œuvre du projet (surtout à partir de la validation du PNRMN) et les autorités ivoiriennes considèrent ce Bureau comme un dispositif davantage lié au Programme Régional (UEMOA) dont la phase pilote a été achevée, et non comme un instrument de pérennisation (tout en envisageant une restructuration/transformation du Bureau dans le PNRMN).²⁴

Il faut néanmoins signaler que le BRMN a été contacté dès le démarrage du projet et la liste des 13 entreprises bénéficiaires de la phase pilote (programme UEMOA) a été une des sources principales pour l'identification des entreprises bénéficiaires du PACIR-ONUDI. Du total de 13 entreprises, 2 parmi les 4 entreprises qui ont accompli la phase d'assistance technique à la mise en œuvre des plans de mise à niveau ont adhéré à la phase d'amorçage du PNRMN à travers le PACIR-ONUDI. Une autre des 13 entreprises a intégré un des consortia. Quant aux autres, soit elles n'étaient pas éligibles au programme, soit elles étaient en arrêt ou quai-arrêt. Par rapport aux consultants formés à la méthodologie ONUDI dans le cadre du projet régional UEMOA, la base de données de leur groupement (GEC-CI) couvrant 70 entreprises a été une des bases d'identification et de sélection des bénéficiaires de la qualification des coaches (volet consortia). Le projet a rapporté que plusieurs consultants de la base de données du GEC-CI sont intervenus dans les formations et autres actions du projet. Au total 8 ont été mobilisés comme experts nationaux (dont une minorité - 3 - intervient dans le projet d'amorçage du PNRMN).

Finalement, l'UE finance le PACIR-ONUDI dans le cadre des engagements souscrits dans le contexte de l'APE à travers des financements du Programme Indicatif National (PIN). Le projet répond donc aux engagements de la Commission Européenne pris dans le cadre du PIN et du Titre II «Partenariat pour le développement» de l'APE intérimaire.

D.2.2 Efficacité

L'équipe de mise en œuvre du projet a réalisé une performance très appréciable dans la réalisation du volet mise à niveau. Se basant sur l'identification du secteur industriel, sa composition et les structures d'appui (couvrant, parmi d'autres, l'enquête réalisée par le BNETD, et les efforts réalisés en vue de l'élaboration du PNRMN), le projet a permis la validation et le lancement de ce programme avec une forte appropriation par l'Etat et le secteur privé dans le processus de sa conception. En plus, grâce à la mise à disposition des fonds additionnels en 2013, le projet a pu soutenir l'amorçage de sa mise en œuvre qui n'était pas prévue dans la formulation initiale du projet.

Malgré le défi que constituait le temps pour la mise en œuvre de la phase d'amorçage du PNRMN, les avenants judicieux proposés par le comité de pilotage et acceptés par l'UE ont permis de dépasser le nombre d'entreprises pilotes initialement ciblé qui était de 20. Ainsi, ce sont 26 entreprises qui ont été finalement couvertes.

Les études de faisabilité pour la mise en place des CACDI connaissent un niveau d'avancement suffisant à ce stade pour envisager leur finalisation avant la fin du projet. Il est prévu que la restitution se fasse de façon conjointe, avec une présentation générale de l'effort, suivi par des ateliers à part pour la discussion de chacune des trois études, et terminant avec une session en plénière pour présenter les observations des ateliers (permettant ensuite aux experts de sortir une version finale des études de faisabilité).

Cependant, au niveau des actions d'accompagnement dans les 26 entreprises, beaucoup reste à faire avant la fin du projet car sur 63 actions techniques identifiées pour les 26 entreprises seulement 33 ont commencé dont 02 seules sont terminées. Cette situation constitue une préoccupation pour certaines entreprises qui craignent de ne pas pouvoir réaliser toutes les actions identifiées avant la fin du projet.

Par ailleurs, si un nombre important de consultants (130) a été sensibilisé et formé à la démarche générale (ONUDI) de renforcement de la compétitivité des entreprises au démarrage du projet,

²⁴ Le Bureau est tout de même resté en place, étant par contre attendu d'être fermé en décembre 2014

seulement une dizaine a été formée aux techniques et outils de diagnostic stratégique pour être qualifié à la conduite des diagnostics préalables à la mise à niveau. Ce faible niveau est à souligner étant donné la poursuite de la mise à niveau qui s'annonce à une échelle plus importante par rapport au programme national et où il faudra donc un plus grand nombre de consultants ayant des capacités de diagnostic et d'accompagnement, en plus de la nécessité d'avoir une expérience solide sur le terrain dans ce domaine. La contribution du PACIR-ONUDI à ce niveau précis est ainsi considérée faible, le vivier de consultants nationaux formés et utilisés dans le cadre des efforts de mise à niveau restant limité en nombre.

D.2.3 Efficience

Les résultats obtenus au niveau du volet mise à niveau l'ont été au prix d'un engagement et d'un investissement personnel forts (au plan administratif et technique) du Conseiller Technique Principal (CTP) et de l'actuel expert principal international chargé du suivi de l'amorçage de la mise à niveau. En effet, l'activité a demandé le recrutement, la mise en activité et la coordination d'une trentaine d'experts nationaux et internationaux de divers domaines et cela a représenté une charge administrative importante. Le choix par l'ONUDI d'un CTP et d'un expert en mise à niveau expérimentés a été judicieux en ce qu'il a garanti la qualité de la mise en œuvre malgré la complexité de l'action et le volume d'activités. Leur expérience leur a permis la flexibilité nécessaire pour satisfaire les entreprises.

Le projet a mis à la disposition des entreprises de l'expertise pointue, adaptée à leurs besoins et hautement appréciée par les dirigeants et le personnel desdites entreprises. Il faut noter par ailleurs que le processus de recrutement de ces experts a été participatif et a impliqué les chefs d'entreprises.

Les experts nationaux ont été assez impliqués surtout pour les aspects financiers où l'expertise nationale est disponible. Ils représentent 54% du volume d'expertise consommée par le projet pour ce volet. Pour les aspects techniques, l'équipe a surtout fait appel à l'expertise internationale mais en jouant en grande partie sur la coopération sud-sud à travers l'utilisation de l'expertise maghrébine (surtout de la Tunisie et du Maroc) qui a une longue expérience de l'accompagnement à la mise à niveau.

Cependant, il faut noter que, contrairement à la démarche utilisée dans le PRMN-UEMOA, mettant en œuvre des équipes de diagnostic de mise à niveau plus étoffées pour couvrir chaque grande fonction (Finance, Marketing, Production, Organisation et Management) de l'entreprise par un expert, le PACIR-ONUDI a réduit les équipes à seulement deux experts (technique et financier ou technique et commercial/financier), en jouant sur l'expérience et la polyvalence des profils. Selon le cas les aspects transversaux (organisation, ressources humaines et marketing) étaient couverts par l'un ou l'autre expert.

Si ce dispositif semble présenter l'avantage d'être léger et donc facile à coordonner, son efficience est discutable si l'on considère la faiblesse du budget-temps accordé aux diagnostics (qui est de 20 hommes/jours par expert). En effet, pour un expert financier devant couvrir le diagnostic financier, le diagnostic marketing, l'organisation et les ressources humaines et devant réaliser le plan d'affaires lié à la mise à niveau, ce temps est considéré nettement insuffisant et impacte nécessairement la qualité du diagnostic. En effet, la durée moyenne de la phase diagnostique était estimée à un (01) mois dans les documents de présentation du projet. Toutefois l'analyse montre que pour les 18 diagnostics complets réalisés, la durée moyenne est de l'ordre de 3 mois. Dans les faits, l'expert international en charge du volet mise à niveau a investi beaucoup de temps à appuyer la consolidation des diagnostics réalisés par les consultants (ou parfois à les consolider lui-même pour garantir la qualité des documents finalisés). Cette surcharge d'activité a réduit sa disponibilité pour la fonction suivi-évaluation du volet mise à niveau. Le suivi a été porté surtout sur les activités au détriment de la collecte et de la consolidation des informations sur les résultats et l'impact, des outils adéquats n'ayant pas été mis en place pour capter les résultats concrets immédiats des actions d'accompagnement qui existent bien pourtant et qui sont importants à démontrer.

Par ailleurs, il faut noter que les honoraires versés aux consultants nationaux ont été jugés peu motivants par ceux-ci pour ce niveau d'expertise, surtout en comparaison des honoraires pratiqués sur le marché local. Si pour le cas des experts internationaux on a suivi parfois une approche de sous-traitance afin de pouvoir répondre aux conditions en termes d'honoraires appliquées par les experts ; au niveau des experts nationaux le projet a appliqué surtout la modalité de recrutement individuel (à l'exception de la sous-traitance de quelques cabinets).

En ce qui concerne la sous-traitance un autre point est à relever concernant l'efficacité, à savoir la gestion du contrat avec le BNETD. Si le rapport final date d'avril 2012, le paiement final du sous-contrat n'a toujours pas été effectué, du à un manque de consensus sur la liste des tâches à achever. Verbalement le BNETD s'est engagé à mettre en ligne les résultats de l'enquête (ayant atteint 269 entreprises). Néanmoins, s'agissant d'un travail devant être fait par un autre service du BNETD (qui n'a pas eu le temps d'achever le travail entamé), l'idée du site web est restée en instance à ce jour. Comme le travail - site web - n'a pas été prévu par le contrat, le service financier du BNETD réclame depuis un moment le paiement du reliquat. Ces échanges sont restés au niveau verbal et, au moment de la mission d'évaluation, l'autorisation de paiement n'avait pas été donnée par l'ONUDI. Entretemps, « beaucoup d'eau a coulé sous le pont » depuis l'enquête et comme (i) il y a eu des questions sur sa couverture, (ii) la validité à ce jour des informations incluses dans l'enquête de 2011 est incertaine voir douteuse, et (iii) le contrat ne précise pas la dimension de mise en ligne, la mission d'évaluation est d'avis qu'il n'est pas utile d'insister sur un site web sur la base de l'enquête réalisée tout au début du projet et de clôturer le contrat selon les conditions précisées dans celui-ci. Même si l'importance d'une telle base de données est reconnue et reste pertinente, il faudra reprendre ce travail (se basant, comme à l'époque, sur les informations disponibles au niveau des différentes structures dont les registres des entreprises, l'administration fiscale, les organisations représentant le secteur privé, des programmes comme les PACIR etc. etc.). Il s'agit d'un instrument dont aura certainement besoin l'ADCI mais qui, à ce stade, ne peut plus être couvert par le PACIR-ONUDI.

Aussi, la mise en place tardive de la quatrième tranche de financement due à certaines circonstances (retard dans la transmission du rapport ONUDI et processus d'approvisionnement en trésorerie plus ou moins long) a reculé le démarrage des activités au niveau des dernières entreprises inscrites pour la mise à niveau.²⁵ Ainsi, les diagnostics financiers et techniques restent à faire dans deux (02) entreprises et quatre (04) plans d'affaires sont encore à élaborer. En prenant en compte la durée de l'ensemble du processus d'accompagnement, il apparaît clairement que le projet ne pourra pas accompagner ces dernières entreprises bien loin avec en perspective leur éventuelle insatisfaction (à moins que la transition vers la suite se fasse sans délais majeurs). Il aurait été peut-être judicieux d'arrêter le recrutement des entreprises à un moment donné en 2014, sachant qu'il n'y avait plus assez de temps pour les accompagner de la manière annoncée dans les brochures d'information du projet.

Enfin, quant aux études de faisabilité pour la mise en place des CACDI, malgré la planification assez tardive de ces études dans la vie du projet, leur niveau d'avancement est adéquat à ce stade. Le travail en équipe des experts internationaux et nationaux s'est globalement bien déroulé (bénéficiant d'une complémentarité au sein des équipes). Les dates de validation de ces études n'ayant pas encore décidées, cela doit se faire rapidement. Il sera important que (i) la restitution de ces études, suivie par leur finalisation par les experts, se fasse avant la fin du projet et (ii) les experts clefs de chacune de ces études soient présents au moment de la restitution (impliquant que leur disponibilité pour le timing de cette restitution est à prévoir).

²⁵ Selon l'information fournie par les responsables du projet, les démarches administratives par rapport à la mise en place d'une nouvelle tranche – qui peut être demandée une fois que 70% de la tranche précédente a été consommée – prennent environ deux mois. Il s'agit des étapes suivantes: la préparation du rapport narratif et financier; l'établissement d'un état financier certifié; la soumission à la DUE; la vérification, validation du rapport et le déblocage des fonds par la DUE; la révision budgétaire interne pour la distribution entre services techniques concernés, aboutissant à la disponibilité effective des fonds.

D.2.4 Impact

Les bénéfices tirés par les entreprises

Au niveau des entreprises l'on peut distinguer deux types d'impact : ceux de type immédiat (*early deliverables*) et ceux à moyen et long termes :

➤ Impact immédiat

Des améliorations immédiates significatives ont été réalisées dans presque toutes les entreprises bénéficiaires suite aux conseils avisés donnés par les experts techniques, déjà lors de la phase diagnostique et suite aux premières actions d'assistance technique. Les dirigeants et les personnels des quinze (15) entreprises rencontrées (sur 26) au cours de la mission d'évaluation ont été très enthousiastes à ce sujet. Il faut souligner que dans des processus de changement à moyen et long termes comme la mise à niveau, la réalisation d'impact immédiat est très importante car ayant un effet galvanisant sur les personnes conduisant le changement ou qui y sont impliquées. Ces améliorations portent sur la productivité, la facture énergétique, les déchets de production, les emplois etc. (voir Encadré 3).

Il faut noter cependant que l'équipe de projet n'a pas encore pu ressortir formellement ces résultats tangibles faute d'un suivi adéquat à ce niveau (en partie due au fait qu'elle est en plein engagée pour assurer la mise en œuvre des multiples actions en cours dans différents domaines dans le cadre du projet). L'équipe de projet devait s'appliquer avant la fin du projet à ressortir plus systématiquement les effets immédiats des activités réalisés.

Encadré 3 : Quelques exemples de résultats tangibles immédiats

1. Une entreprise de deuxième transformation du caoutchouc a vu sa production mensuelle passée de 2000 pièces à 20 000 pièces avec un taux de réduction de 96% des déchets suite à la formation pratique du personnel sur le caoutchouc et ses modes de transformation et sur la productivité de l'atelier. Son objectif de production est désormais fixé à 30 000 pièces.
2. Une entreprise de plasturgie a procédé à une amélioration qualitative de son personnel par le recrutement d'un Ingénieur Technico-commercial pour la gestion industrielle et d'un Ingénieur informaticien pour la mise en place d'un système intégré de gestion (ERP) pour permettre de maîtriser l'ensemble des informations de l'entreprise pour son meilleur pilotage et cela suite aux premières actions. Elle est en pleine extension de son unité de production sur financement propre avec l'appui de l'expert mis à disposition.
3. Une entreprise de sérigraphie qui réalisait des impressions en couleur unique sur des sacs en plastique avec un niveau de production de 1500 sacs/mois est passée à 8000 sacs/ mois rien qu'avec l'amélioration des procédures de travail et au bon choix du matériel. Par ailleurs, suite à la réorganisation de l'atelier et à la formation de son personnel, l'entreprise peut imprimer désormais sur tous les supports (y compris le textile) avec une bonne quantité et qualité.
4. Pour une imprimerie qui vient d'être reprise par des jeunes frères suite au décès du créateur (leur père) l'accompagnement leur a permis de prendre conscience de l'énorme potentiel que recèle leur société au point qu'ils ont recruté un commercial et demandé l'appui du projet pour une étude de marché en vue de maîtriser leur développement. Cet appui leur a été accordé et vient de commencer.

➤ Impact sur la compétitivité des entreprises

Quant à l'impact du projet sur la compétitivité des entreprises il faudra attendre que celles-ci mettent en œuvre de façon effective les plans de mise à niveau. En effet, le processus d'appui a démarré il y a moins d'un an pour l'ensemble des entreprises et la mise à niveau n'est certainement pas un effort de type « vite fait ». Aussi, sur les 18 dont les dossiers de mise à niveau sont finalisés, l'accès aux financements semble être un facteur limitant pour la plupart des entreprises. Dans les faits, seules quelques entreprises bien structurées et ayant déjà de bonnes relations avec les banques, ont introduit des demandes de financement auprès de celles-ci ou d'autres structures de financement. Parmi ces entreprises certaines, vont pouvoir réaliser les investissements prévus dans le plan de mise à niveau.

Le renforcement des capacités des experts nationaux

Une dizaine de consultants nationaux a eu l'opportunité, après un recrutement ouvert, d'être formés à la démarche ONUDI pour conduire les diagnostics techniques et financiers en équipe avec des experts internationaux de grande expérience. Ils ont par ailleurs bénéficié du coaching des experts ONUDI de l'équipe d'exécution du projet aussi bien pour l'élaboration de rapports diagnostics qualitatifs que pour l'assistance aux entreprises dans la mise en œuvre des actions de mise à niveau. Ces consultants pourront très valablement contribuer à la mise en œuvre du programme national, tout en ayant souligné déjà ci-haut qu'ils sont trop peu en nombre.

L'utilisation des études CACDI

Il est prématuré d'apprécier la suite des études de faisabilité des trois CACDI, dans la mesure où ces études ne sont pas encore achevées et n'ont pas encore fait l'objet d'atelier de restitution/validation. Ceci étant, ces CACDI sont attendus de jouer un rôle important dans l'encadrement des entreprises qui, selon les experts engagés dans le cadre de ces études, ont des attentes par rapport à ces structures. Parmi les conditions critiques concernant la modalité de leur mise en œuvre on peut mentionner, entre autres : la disponibilité de fonds pour le financement de leur démarrage, leur gouvernance sur une base paritaire (publique-privée), le recrutement de staff ayant les profils requis, la gestion journalière de type privé (même s'agissant de structures publiques), des liens effectifs avec des cabinets/consultants privés (évitant une situation de concurrence déloyale).

D.2.5 Pérennité

Les entreprises galvanisées par les différents types d'impact immédiat et concret sont enthousiastes à continuer la mise en œuvre des actions immatérielles et certaines ont déjà exprimé la volonté de continuer à travailler avec les experts mis à disposition par le projet, après la fin de celui-ci. Ceci est une observation encourageante par rapport à la pérennité probable de l'appui au niveau de ces entreprises.

Cependant, le risque que certaines entreprises sortent frustrées et insatisfaites de cette expérience existe à deux niveaux. D'une part certaines actions identifiées risquent de ne pas être finalisées par manque de temps. A ce niveau il faudra que le Ministère de l'Industrie et des Mines veille à assurer rapidement le relai pour garantir la continuité de l'accompagnement des 26 entreprises dans le dispositif de transition (l'ADCI) dans le cadre de la suite du programme national. D'autre part, les difficultés d'accès aux financements risquent d'empêcher la réalisation des plans d'investissements car, malgré quelques efforts d'accompagnement vers les banques par les experts financiers du projet, les perspectives ne sont pas heureuses à ce niveau pour la plupart des entreprises.

Au niveau du Gouvernement l'adoption et le lancement du PNRMN, la mise en place formelle d'une structure de mise en œuvre du programme, la mise à disposition de fonds à travers le budget national et les conventions signées avec les banques constituent des signes forts de pérennisation. Cependant, il est trop tôt pour se prononcer sur la viabilité de l'ensemble du dispositif envisagé, vu que les détails de l'opérationnalisation de l'ADCI ne sont pas encore finalisés et que par ailleurs, les études de faisabilité des CACDI ne sont pas encore terminées et validées.

Enfin, il n'y a pas d'indication d'une discussion stratégique au niveau du PACIR concernant la poursuite de l'effort de mobilisation d'expertises pointues (tant appréciée par les entreprises), sachant qu'il ne s'agit pas nécessairement d'un processus simple. Même pour l'ONUDI il n'a pas toujours été facile d'identifier rapidement l'expertise cherchée dans tel secteur ou tel domaine et l'expérience a démontré qu'il faut mettre l'accent sur des experts avec une expérience sur le tas (pas nécessairement jugés par le nombre/le niveau de leurs diplômes). Il s'agit d'un aspect important de tout dispositif d'appui de ce genre : comment identifier les expertises requises. Un autre aspect concerne la pérennisation du côté du paiement pour ces services (pour le moment hautement

subventionnés, même si les entreprises ont contribué à la hauteur de €1000 par entreprises). Ces questions auraient pu et dû faire partie des réflexions sur la stratégie de sortie du projet (réflexions pour lesquelles il n'est pas encore trop tard).

3.3 Appréciation du projet dans son ensemble

Suite à l'appréciation des 4 composantes suivant les critères d'évaluation (Chapitre 3.2), ce chapitre couvre une appréciation du projet dans son ensemble. A cet effet les observations principales sont les suivantes :

Le projet a été en phase avec la stratégie de redynamisation du tissu productif ivoirien dans la perspective d'en faire une économie émergente à l'horizon 2020.

Le projet s'est déroulé dans une période où les entreprises manufacturières avaient réellement besoin d'un soutien et en étaient demandeur, compte tenu de la situation de décroissance du secteur industriel due à la période de crise. Sa pertinence est incontestable, illustrée notamment par:

- la cohérence avec la vision socio-économique du pays (PND) ;
- un appui directement lié au processus de mise en œuvre de l'APE entretemps conclu ;
- une assistance tangible au niveau du secteur industriel, couvrant des interventions sur différents niveaux : le renforcement des capacités (méso et micro), ainsi que le soutien à la formulation d'un programme stratégique (le PNRMN) et la réalisation d'études s'intégrant aux priorités de la nouvelle Politique Industrielle envisagée;
- le lien direct avec des initiatives au niveau des différents Ministères (Industrie ; Commerce et PME ; Agriculture);
- un appui également en phase avec la politique industrielle commune de l'Afrique de l'Ouest (PICAQ).

Il y a eu une bonne appropriation de la part des partenaires publics et privés de la plupart des actions depuis la formulation, contribuant à la pérennisation du projet.

L'appropriation est reflétée notamment dans :

- l'engagement et la participation active du MIA et du MIM (i) dans la formulation du PACIR et son pilotage et (ii) dans le Comité Technique du PACIR-ONUDI ;
- le rôle actif du secteur privé dans le pilotage et la mise en œuvre du PACIR-ONUDI (organisations représentant le secteur privé; les entreprises bénéficiaires) ;
- l'engagement des partenaires par rapport au PNRMN (lancé par le Premier Ministre en mars 2014) et à sa gouvernance (rôles moteurs du MIM et des structures du secteur privé dans la création de l'agence ADCI) ;
- la mobilisation des fonds: financements en place ou prévus par le gouvernement et accords signés avec les banques (nationales ; régionales) pour accompagner la mise en œuvre du PNRMN ;
- efforts de mobilisations initiés par la partie ivoirienne pour la suite du PACIR (incluant les domaines d'intervention sous le PACIR-ONUDI).

Le questionnement principal par rapport à l'appropriation concerne le constat selon lequel l'Unité de Gestion du PACIR-ONUDI n'est pas véritablement ancrée au niveau des structures d'appui privées/publiques. La décision de localisation de l'équipe de gestion au sein du Bureau de l'ONUDI a certes été pratique à l'époque (il y avait de la place), mais il n'en est pas moins vrai qu'elle a contribué à un certain éloignement entre le projet et les structures nationales d'appui, malgré la franche collaboration avec elles. Par ailleurs, la fonction du Coordonnateur national, contrepartie ivoirienne dans l'Unité de Gestion, a été plus un rôle de facilitateur qu'un rôle opérationnel au quotidien. Aussi, avec la fin prochaine du projet, se pose la question à qui transmettre « les outils et acquis ». La nouvelle agence (ADCI) fait partie de la stratégie de « relève ». Même si sa création est récente, l'opérationnalisation de la structure est prévue de se faire rapidement.

Finalement, il est regrettable que le secteur financier (banques/autres structures de financement) n'ait pas été partie prenante du schéma d'appui du PACIR ONUDI dès le début (banques non membres du Comité de Pilotage du PACIR ni du CT/PACIR-ONUDI). Cependant, il y a eu des efforts d'intermédiation financière (au cas par cas) avec des résultats concrets pour certaines entreprises.

Le projet a permis une continuité de plusieurs interventions précédentes combinée avec de l'innovation.

Le projet a poursuivi les efforts précédents dans le cadre de la mise à niveau (le programme régional/UEMOA), qui constitue au fait la première phase pilote de l'approche mise à niveau en Côte d'Ivoire, même si le degré de capitalisation sur certains acquis du programme régional (consultants formés ; outils développés ; liste d'attente des entreprises) est resté assez faible. Toutefois, le pays a su analyser les conditions préalables de la réussite d'un tel programme, et a pu mobiliser le secteur privé dans le cadre d'un partenariat avec l'Etat. Ceci s'illustre entre autre par l'appropriation commune du programme au niveau de sa gouvernance visée (l'ADCI), qui constitue une évolution de l'approche davantage étatique initialement suivi (le dispositif BRMN sous le MIM). Aussi la prise en compte réelle de l'importance du secteur financier en tant que partie intégrante du nouveau schéma est un point clef prometteur ;

Par rapport à l'infrastructure qualité, il y a une continuité dans le sens que le projet a pu se baser sur les réalisations sous les programmes précédents (PQ1/UEMOA et PQ2/CEDEAO), permettant la suite de l'accompagnement des laboratoires dans une approche de mise en place des systèmes qualité et, pour certains, vers l'accréditation sur certaines tests (ISO 17025). Même si ce processus a pris du temps (en partie lié au fait que certains laboratoires étaient sinistrés durant la période de crise) et encore en cours, l'essentiel est que la démarche se poursuive.

Pour ce qui est des consortia d'exportation, il s'est agi de l'introduction d'un nouveau concept (contrairement aux efforts liés à la mise à niveau et à la qualité). L'approche a pu bénéficier de l'expérience passée de l'ONUDI quant à la mutualisation des efforts pour identifier et ultimement saisir des opportunités d'exportation. Il a été approprié de tester ce type d'approche en Côte d'Ivoire, sachant que le tissu industriel est surtout composé des PME pour lesquelles il est difficile d'exporter seules (eu égard aux quantités demandées par le marché, les coûts de promotion, etc. et compte tenu des opportunités d'échelle si travaillant ensemble). Cette expérience dans un contexte où la coopération inter-entreprise au niveau de la production/commercialisation n'est pas habituelle, a été innovatrice, tout en étant encore relativement jeune (voir fragile), d'où l'importance de la consolider.

Par rapport à l'avenir, la suite du projet aura des liens avec d'autres programmes. A cet effet, le PNRMN va pouvoir bénéficier de la phase suivante du programme régional/UEMOA, une fois qu'elle aura démarré (probablement en 2015). Il faut noter que cette phase ne sera pas une simple continuation de la première phase. En effet, elle prendra en compte le principe de complémentarité des initiatives au niveau national, de même que le principe de subsidiarité (« se focaliser sur les tâches qui relèvent davantage du niveau régional et qui ne peuvent pas être réalisées de façon effective au niveau national/local »). Aussi, la suite du projet pourra bénéficier du programme qualité régional successeur au niveau de la CEDEAO, éventuellement renforcé par un programme national – devant être partie intégrante de la composante « infrastructure qualité du PNRMN..

Il s'agit d'un projet ambitieux avec un taux de réalisation élevé grâce à l'engagement des équipes.

L'ambition du projet (terme utilisé dans le sens positif) s'explique par l'objectif de développement du PACIR dans son ensemble, l'appui au commerce et à l'intégration régionale étant un domaine important et vaste coiffant un grand éventail de domaines d'interventions dans l'environnement d'affaires et au niveau des entreprises de différentes tailles. Dans ce contexte, l'ONUDI a ciblé l'amélioration de la compétitivité des entreprises des secteurs d'exportation non traditionnels par une

approche combinant l'appui au développement des alliances d'entreprises (consortia d'exportation), le renforcement de l'infrastructure qualité et la mise à niveau.

C'est « le commerce » (l'exportation) visé qui s'est avéré un objectif pas très facile à atteindre de façon tangible, surtout pour des entreprises qui n'étaient pas (encore) tout à fait prêtes (pas vraiment « export ready »), certaines n'ayant pas encore exploitées toutes les opportunités commerciales au niveau du marché local. Dans ce sens certains efforts promotionnels étaient peut-être trop tôt pour certaines entreprises (si l'attente était de vendre), même si des missions de prospections ont été d'une grande valeur pour « ouvrir les yeux » des groupes bénéficiaires dans le but de mieux comprendre les exigences du marché. Des attentes ont été créées et parfois les entreprises deviennent impatientes, comme elles ont investi dans la promotion et l'envoi des échantillons par exemple et souhaitent voir des résultats concrets. Ceci dit, comme illustré dans le Chapitre 3.2 (l'Appréciation de la mise en œuvre par composante), il y a des résultats et même un début d'impact, non seulement au niveau de la productivité mais aussi en termes de commerce (y compris l'exportation). La recherche d'équilibre entre les efforts d'identification de marchés (parfois surtout l'Europe et les Etats-Unis, parfois davantage le marché sous-régional et/ou régional, en fonction des filières) a été appropriée.

Le projet a même dépassé ses objectifs, au regard des réalisations par rapport aux résultats prévus. Dans le dernier rapport (fin septembre, donc à 5 mois de sa clôture), le projet réfère à un taux de réalisation des activités parfois au-delà des attentes (110% sous effet 1) ou au moins entre 75% et 85% par rapports aux autres effets sur la base de la consommation des budgets alloués. Tout en appréciant ces chiffres - parfois schématisant trop simplement la performance d'un projet dans un taux -, la performance du projet se mesure surtout sur les résultats et les effets réels, et il y en a... ! (voir le Chapitre 3.2 pour les détails).

Ceci est le fruit d'un travail remarquable des équipes très engagées durant le processus de mise en œuvre du projet. Il ne s'agit pas seulement de la motivation et du travail de l'Unité de Gestion du projet, piloté par un CTP chevronné, mais aussi de multiples consultants nationaux et internationaux (court et moyen terme) et des sous-traitants, sans parler du soutien du Bureau de l'ONUDI en Côte d'Ivoire et des efforts au niveau du Siège de l'ONUDI. De la même manière, les personnes au niveau des contreparties publiques et privées concernées ont voulu que le projet 'marche' et y ont apporté de façon engagée leur contribution. Il y a eu quelques cas de changement d'experts pour différentes raisons. Mais le projet a pu gérer les effets de ces changements qui n'ont pas eu un grand impact sur le déroulement du projet dans son ensemble.

Il y a eu un transfert d'expériences entre pays (sud-sud) et une bonne utilisation de l'expertise nationale.

Il est à souligner qu'il n'aurait pas été possible pour l'ONUDI d'identifier et de mobiliser dans des délais relativement courts des expertises sectorielles parfois très spécialisées sans l'utilisation des réseaux d'experts établis lors des programmes d'appui au secteur privé financés par l'UE en Afrique du Nord (réseaux connus notamment par le CTP et l'expert chargé du suivi du volet mise à niveau). Ceci explique une forte concentration des experts de cette région au niveau des recrutements.

Une autre dimension importante concerne l'utilisation intensive de l'expertise nationale. Une fois que le projet fait le calcul final (dans le cadre de son rapport final), il est fort probable que le taux d'expertise nationale par rapport à la vaste gamme de consultants mobilisés dans le cadre du projet dépasse largement 50%. Il y a eu une assez bonne complémentarité entre les experts internationaux et nationaux (dans l'ensemble travaillant en tandem). Un effort parfois dépassant leur mandat/contrat a surtout été demandé des experts nationaux mobilisés, eu égard à l'attente d'être polyvalents (couvrant à la fois des dimensions financières, techniques, ressources humaines, commerciales – ce qui n'était pas toujours évident) et à la durée parfois limitée de leurs contrats et le niveau de rémunération dit d'être en deçà des niveaux habituellement pratiqués en Côte d'Ivoire.

En résumé, même si la mobilisation de l'expertise internationale n'était pas une approche institutionnelle de coopération sud-sud mais relevait d'une initiative individuelle, force est de reconnaître que l'approche a été bénéfique, sachant que de manière générale le travail des experts (nationaux et internationaux) a été très apprécié par les bénéficiaires qui ont souvent souligné le fait qu'il s'agissait d'une l'expertise pointue (bien adaptée aux besoins). Ceci étant, l'appui était parfois jugé si «rapide» que les entreprises avaient par moment de la peine à suivre le rythme de l'appui (indiquant le temps nécessaire pour permettre aux bénéficiaires de bien absorber l'assistance).

Des dimensions transversales ont été prises en compte.

Au niveau de la dimension « genre », il est à souligner que 4 des 7 consortia établis sont présidés par des femmes. De plus, les femmes entrepreneurs représentent la majorité des chefs d'entreprises des 28 membres de consortia. Ceci étant, le reporting n'a pas inclus des données désagrégées par genre. Quant aux questions environnementales, elles n'ont pas fait partie intégrante de l'approche mise à niveau suivie. Néanmoins, il y a des indications de leur prise en compte, illustrée par les conseils intra-entreprise aboutissant à des réductions de la consommation énergétique, d'autres intrants (matières premières) et de déchets.

Le projet a démontré une certaine flexibilité dans la mise en œuvre.

La flexibilité est illustrée notamment par les aspects suivants:

- la reprise relativement rapide du projet après la crise postélectorale (août 2011) ;
- l'acceptation du bailleur de fonds d'inclure l'effet 4 au moment de la formulation du PACIR-ONUDI suite à la demande du MIM et de prolonger la durée du projet, compte tenu de (i) la période de rupture (durant 2011) et (ii) l'affectation des ressources additionnelles en 2013 ;
- la décision conjointe (bailleur de fonds et autorités ivoiriennes) de réallocation des ressources (2013) qui risquaient de se perdre à la fin du PACIR;
- l'adaptation des approches aux réalités du pays (ONUDI) ;
- les opportunités de coopération saisies durant la mise en œuvre, même si cela n'était pas explicité dans la conception du projet (notamment la coopération ITC-ONUDI).

Il y a eu une bonne visibilité des actions.

A travers une grande série d'événements organisée dans le cadre du projet (ateliers de sensibilisation ; formations ; ateliers de restitution d'étude etc.), la participation à des événements d'autres projets/structures et la publication des articles dans la presse locale etc., le projet s'est fait connaître et sa visibilité a été bonne. Aussi, les moyens étaient adéquats pour développer des outils de communication (brochures ; newsletter etc.). D'ailleurs un film-vidéo est en voie de finalisation au niveau du Siège de l'ONUDI. De manière indirecte aussi les entreprises ont contribué à la visibilité en référant au projet dans leurs documents promotionnels.

Dans la stratégie de communication réalisée, l'accent a été mis surtout sur les activités et pour le moment pas encore sur la discussion des enseignements à tirer des différents domaines d'appui et des réalisations, incluant des témoignages, en vue de la suite au projet. Des journées de communications visant un grand public sont prévues d'être organisées avant la fin du projet, séparant le volet de mise à niveau (une journée) et les autres volets du projet (une autre journée). Néanmoins, aussi une discussion en interne s'impose (au niveau des membres du CT et du Comité de Pilotage) dans un esprit d'extraire les leçons du PACIR et du projet PACIR-ONUDI.

Il y a eu un pilotage effectif mais le rapportage émanant de l'approche suivi-évaluation utilisée a été surtout axé sur les activités.

La mise en œuvre du projet a été caractérisée par un bon niveau de suivi et de pilotage tant par le partenaire financier (UE) que par le partenaire d'exécution (ONUDI) et la partie nationale. En effet, l'UE a procédé à deux missions de suivi d'avancement (ROM) dans le cadre du programme PACIR dans son ensemble dont l'une en 2012 et l'autre en 2013. Il est à souligner aussi le bon niveau de rapportage avec la production de rapports réguliers pour le MIM, le Comité de Pilotage, et l'UE.

Au niveau national un Comité technique a effectivement été mis en place et a conduit une intense activité de pilotage. Alors que les Termes de Référence du CT suggéraient au moins une réunion par trimestre, la coordination du projet en a organisé au total huit jusqu'à fin octobre 2014. Jusqu'en septembre 2013 le rythme a en effet été très soutenu à raison pratiquement d'un comité technique par trimestre. La réussite opérationnelle du projet est à mettre entre autre au crédit de cet effort de pilotage, étant donné le volume et la diversité des activités. Mais paradoxalement, alors que vers la fin du projet les activités se sont intensifiées avec le lancement de la mise à niveau d'une vingtaine d'entreprises et l'accompagnement de 28 entreprises dans le cadre des consortia d'exportation, le pilotage s'est essoufflé et il s'est écoulé pratiquement un an entre les deux derniers comités de pilotage (7^{ème} et 8^{ème}). Cela peut expliquer le manque d'arbitrage relativement au recrutement des dernières entreprises pour la mise à niveau pratiquement à la fin du projet et qui risque de donner, faute de temps, une impression d'inachevé aux bénéficiaires en termes d'appui technique.

Cependant, il ressort que le projet a souffert d'un manque de formalisation du suivi-évaluation (S&E) au niveau opérationnel. En effet, le document de projet est très succinct à ce sujet, se référant seulement aux réunions du Comité Technique et à la participation des experts internationaux et nationaux et éventuellement des institutions partenaires nationales au suivi de terrain. En matière de suivi-évaluation, quand c'est ainsi le cas, cela laisse l'entière responsabilité à l'équipe de projet de concevoir le système de suivi-évaluation (dispositif de collecte de l'information, outils de collecte, responsabilités du traitement et du reporting, etc...) et de faire le choix de différencier la fonction S&E en une unité spécifique tenue par un responsable du S&E ou de la faire porter par les membres de l'équipe de coordination en accord avec les partenaires du projet. Dans le cas du PACIR-ONUDI c'est visiblement la dernière option qui a été choisie. Cependant des faiblesses sont à noter dans la mise en œuvre, sachant que l'équipe a été et est très occupée par la gestion des activités.

En effet, au niveau des consortia, un tableau de bord mensuel de suivi de performance par entreprise a été mis en place mais les rapports périodiques ne reflètent pas systématiquement un état consolidé de l'évolution des indicateurs de ce tableau de bord couvrant, entre autre l'effectif employé, les nouvelles recrues (cadres et techniciens), les quantités produites, et les exportations.

Au niveau des entreprises de la mise à niveau il y a (eu) un suivi quotidien. Quant à la phase diagnostic, le résultat du travail est validé par le chef d'entreprise et l'unité de gestion. Concernant les actions d'assistance technique, il y a (eu) des debriefings, des rapports d'étapes, des échanges y afférents (entreprise ; unité de gestion ; consultants) et, à la fin, une fiche d'évaluation (entreprise). Par ailleurs, les rapports périodiques du projet retracent les interventions sans ressortir systématiquement les améliorations et autres gains significatifs qui résultaient des interventions. Ainsi, dans l'ensemble, le rapportage sur le suivi a été orienté plus sur des activités que sur les résultats.

Au niveau de l'Unité de Gestion un tableau de bord a été mis en place, donnant une vue synoptique des activités et actions conduites au niveau des entreprises, mais sans ressortir les résultats concrets qui prenaient forme au niveau des entreprises. Pour saisir ses résultats et l'impact des actions dans l'ensemble, on est donc obligé d'examiner chacun des différents rapports produits par entreprises pour en extraire la vue synoptique. Un système de suivi-évaluation facilitant la collecte et la consolidation de l'information sur les actions, les résultats et l'impact aurait facilité le travail de suivi de l'unité de gestion. En principe il s'agit d'informations devant être disponibles « en cours de route » sans laisser

ce genre d'aperçu pour la fin d'un projet. Aussi, eu égard aux charges de travail de l'unité de gestion, il lui manque de temps pour prendre du recul pour tirer des enseignements de l'appui.

Il y a eu certaines synergies internes (PACIR-ONUDI ; PACIR dans son ensemble ; programme de l'ONUDI en Côte d'Ivoire) et aussi externes.

En ce qui concerne l'intégration interne, les points suivants sont à souligner :

Au niveau du PACIR-ONUDI, il y a eu quelques liens entre l'effet 'normalisation' et l'effet 'consortia', mais du travail reste à faire pour accompagner l'adoption réelle des normes, l'utilisation des services des laboratoires par les entreprises et la certification des produits. Il n'y a pas d'indication de liens réels entre les interventions sous la mise à niveau et celles concernant l'infrastructure qualité, ni entre la mise à niveau et l'appui aux consortia (mis à part le fait que quelques consultants ont travaillé dans les deux volets).

Par ailleurs, l'intégration des 4 effets sous un seul projet (au lieu de projets à part) est considérée 'la voie à suivre' pour forger des liens entre différents services complémentaires visant le renforcement de la compétitivité des entreprises. A titre d'exemple, l'inclusion des entreprises membres de consortia dans les comités chargés de l'élaboration des normes a sensibilisé ces entreprises à l'importance de la qualité.

Quant au PACIR dans son ensemble, il faut noter ce qui suit:

- des échanges entre les parties concernées au niveau du Comité de Pilotage (PACIR) ;
- la distinction entre les agences d'exécutions (chaque projet/agence étant piloté par un Comité Technique ; pas de participation d'une agence au Comité Technique de l'autre agence) ;
- le fait que la coopération ITC-ONUDI n'a pas été détaillée conjointement au moment de la conception du PACIR/des sous-projets, mais a été définie bien plus tard (2013) ;
- la complémentarité entre les interventions des deux agences et la coopération étant considérées fructueuses malgré le retard dans le démarrage des efforts communs ;
- l'absence d'un rapportage commun (ONUDI et ITC) par rapport aux activités menées conjointement ou de façon complémentaire ;
- quelques activités promotionnelles initiées (pilotées notamment par l'ITC) méritant un suivi car l'expérience n'étant pas (encore) tout à fait maîtrisée (la finalisation des sites web ; le problème des stocks immobilisés à l'étranger auquel les entreprises ne peuvent pas accéder) ;

Par rapport au Programme de l'ONUDI en Côte d'Ivoire, il a lieu de souligner :

- le soutien actif du Bureau de l'ONUDI (Représentante et staff) au moment de l'identification du projet et durant sa mise en œuvre ;
- le lien du PACIR-ONUDI avec l'étude de formulation de la nouvelle politique industrielle (le projet PACIR-ONUDI incluant l'appui à la mise en œuvre de certaines dimensions de cette politique envisagée) ;
- le fait que PACIR-ONUDI est en phase avec les priorités de l'UNDAF ;
- le lien futur avec les nouvelles phases envisagées des programmes régionaux (CEDEAO) dans le domaine de la qualité et de la mise à niveau ;
- l'hébergement du projet /quelques services collectifs au sein du Bureau de l'ONUDI.

Quant aux synergies externes il y a lieu de mentionner en particulier la coopération avec :

- le programme PARE-PME de la Banque Mondiale (APEX-CI) par rapport aux consortia (cofinancement des activités promotionnelles) ;
- les organisations actives dans l'appui au développement de la filière anacarde (GIZ ; l'Initiative Anacarde Afrique, ...).

Par ailleurs, de manière générale, il n'y a pas d'indication d'une forte collaboration entre les différents bailleurs de fonds/agences actifs dans le domaine de l'appui au secteur privé en Côte d'Ivoire.

L'approche a-t-elle été vraiment intégrée?

Le projet schématise la méthodologie initiale de sélection des entreprises et d'appui direct aux entreprises comme un unique processus « en entonnoir », aboutissant à un nombre d'entreprises (ciblant initialement 25) appuyées dans l'amélioration de leur productivité-compétitivité, et dans la constitution d'un consortium dans le but d'accéder aux marchés (le but étant l'exportation). Dans ce schéma, les interventions liées à l'accréditation des laboratoires, à la normalisation, aux études de positionnement et à la formulation du PNRMN se trouvaient dans l'environnement d'appui aux entreprises. La particularité du projet souvent citée est la combinaison des trois thèmes dans ce processus en entonnoir : consortia, mise à niveau et infrastructure qualité.

Avec l'obtention des fonds additionnels permettant l'amorçage du PNRMN, l'approche du projet s'est de facto scindée en plusieurs voies (avec plus d'un entonnoir) couvrant

- (i) la mise à niveau de type classique (démarchage, pré-diagnostic, diagnostic, plan de mise à niveau et appui dans la mise en œuvre quant à quelques actions prioritaires retenues de commun accord avec l'entreprise) à travers le secteur industriel (donc pas d'accent sur des filières prioritaires à cet effet);
- (ii) l'appui aux consortia d'exportations dans les trois filières retenues couvrant (i) la sensibilisation, la formation et l'appui à la création et au développement du consortium et (ii) l'appui individuel aux entreprises membres des consortia (de type mise à niveau, mais suivant une approche divergente de celle sous la mise à niveau classique);
- (iii) les interventions liées à la normalisation (liées aux filières prioritaires par rapport aux consortia) et celles liées au renforcement des laboratoires. Par ailleurs, ce dernier appui ne s'est pas limité seulement aux filières prioritaires dans la mesure où l'accompagnement vers l'accréditation sous-entend l'amélioration du management global d'un laboratoire (donc s'agissant des efforts ayant en principe des effets plus vastes). Aussi, même si l'accréditation des analyses et essais est dite d'être uniquement liée aux produits des filières retenues, il est fort probable que le fait d'être accrédité par rapport à, disons, une analyse microbiologique de l'anacarde, soit utilisé par un laboratoire pour promouvoir ce genre de prestation de services pour d'autres produits, par exemple les cacahouètes (d'autres exemples de couverture probable au-delà des produits

De facto, le modèle initialement prévu s'est transformé en plusieurs approches appliquées de façon parallèle. Si cette évolution durant la mise en œuvre du projet peut se comprendre et se justifier, la mission d'évaluation a identifié quelques sources de divergence qui peuvent prêter à confusion y compris au niveau des entreprises bénéficiaires (et seraient à éviter dans la suite du PACIR-ONUUDI):

- l'approche d'appui direct aux entreprises membres des consortia semble moins structurée que celle suivie au niveau des entreprises dans le lot « mise à niveau » ; selon les responsables du projet l'appui aux entreprises des consortia est focalisé sur le diagnostic rapide des besoins et sur la mise à niveau (productivité, qualité, emballage, ...) en vue de l'accès aux marchés. L'approche est dite d'être flexible et pragmatique, réalisée par grappe d'entreprises. Par ailleurs, la mission d'évaluation a observé que, mise à part l'appui individuel dans certains cas pour l'élaboration d'un business plan dans le but de faciliter l'accès au financement, l'assistance directe aux entreprises membres de consortia a été faite bien plus dans une approche individuelle qu'au niveau du groupe. La rigueur de l'approche « mise à niveau » des entreprises en général (mais pas totalement) plus développées et mieux structurées pourrait s'adapter aussi à l'appui direct aux entreprises membres de consortia (sous forme d'un rapport de diagnostic rapide validé par l'entreprise et un plan d'actions prioritaires dont certaines sont réalisées avec l'assistance extérieure – dans ce cas du projet PACIR-ONUUDI).

- les principes de partage des coûts varient entre les deux catégories (consortia et mise à niveau) ;
- la distinction faite entre la taille des entreprises sous le volet consortia et celles sous le volet mise à niveau ne tient pas toujours (il y a quelques petites entreprises parmi celles dans le volet mise à niveau, et quelques moyennes parmi les entreprises en consortium) ; dans le cas du projet PACIR-ONUDI, cela s'explique par le fait que la décision des entreprises d'adhérer au projet est évidemment volontaire. Le choix des filières couvertes par le volet consortia a fait que les entreprises étaient majoritairement de petite taille. Pour les entreprises de taille moyenne (filière anacarde) qui se sont engagées dans une démarche consortia, l'appui a été adapté à leur phase de développement (s'agissant en partie de nouvelles entreprises). Quant au volet mise à niveau, le projet avait ciblé surtout des PME structurées (donc pas de « grosses entreprises » ni des entreprises multinationales. Dans la pratique les interventions ont couvert une gamme d'entreprises, allant de la moyenne jusqu'à la petite entreprise. Les responsables du projet ont souligné que l'appui aux petites entreprises s'est fait par grappe sous forme d'actions groupées (donnant l'assistance groupée à quelques entreprises dans la sérigraphie, l'huile de palme et l'informatique comme exemple). La dimension 'groupée' a concerné surtout l'organisation des missions d'experts (le même expert couvrant plusieurs entreprises lors d'une mission ou même plusieurs thèmes si l'expert est polyvalent – financier et technique –, impliquant un moindre coût et moins d'administration au niveau des contrats). Il n'y a pas d'indication que l'approche grappe a concerné des efforts de type commun envisageables entre les entreprises (promus par l'ONUDI dans le cadre de sa méthodologie « grappe »).
- on a mis le but d'exportation en avant (effet 1), même si cela constitue un effet parfois à moyen terme suite à une mise à niveau de l'entreprise ; en revanche, dans le volet mise à niveau il n'y a pas de référence à l'exportation comme objectif ou critère de sélection.

Bref, la séparation entre les démarches concernant deux types d'entreprises (celles sur la voie d'exportation utilisant la démarche consortia et celles ciblant la mise à niveau) est quelque peu artificielle et contraire au processus « en entonnoir » dans lequel il s'agissait des « fenêtres » au sein du même dispositif d'appui utilisées en fonction des besoins et des opportunités des entreprises retenues.

Il y a une grande densité des activités vers la fin du projet.

Sans questionner l'importance des réalisations et des interventions encore en cours, il a été observé que les derniers 12 mois du projet font l'objet d'une forte concentration d'activités dans plusieurs domaines : surtout les études de positionnement stratégiques (4), les études de faisabilité des CACDI (3), outre le grand effort d'amorçage du PNRMN (suite à la réception des fonds additionnels), l'acquisition d'équipement pour les laboratoires (3) et la poursuite de l'accompagnement des laboratoires vers l'accréditation. Plusieurs facteurs expliquent cette concentration : l'interruption du projet au moment de son démarrage (due à la crise postélectorale) ; la réception de fonds additionnels relativement tard dans la vie du projet (premier trimestre 2013) ; des demandes additionnelles que le projet/le bailleur de fonds ont accepté (une quatrième étude stratégique, la poursuite de l'accompagnement dans le processus de définition du système de gouvernance du PNRMN, aboutissant à la création juridique récente de l'ADCI ; le temps nécessaire pour véritablement démarrer les activités d'appui au niveau des entreprises dans la phase d'amorçage du PNRMN, ainsi que le dépassement du nombre d'entreprises couvertes dans ce volet (26 au lieu de 20 ciblées) ; avec la prise en compte de tout le secteur industriel (pas de priorisation sectorielle dans cette phase d'amorçage).

Le tout a rendu le projet encore plus riche en interventions, tout en devant souligner que cela a exigé l'amplification des efforts pour gérer beaucoup d'activités, souvent en même temps (l'unité de gestion a su bien faire et continue à faire). Un important « coût » de cette intensité que la mission a pu observer est l'obligation de cibler les efforts sur les actions (souvent exprimées de façon quantitative). Cette situation risque aussi une certaine vitesse de mise en œuvre de l'assistance technique (vers la fin) qui ne correspond pas nécessairement à la capacité d'absorption de l'appui au niveau des entreprises.

Il y a quelques enseignements quant aux Sous-contrats et aux achats d'équipements.

Suite à la demande du Bureau Evaluation de l'ONUDI, toutes les évaluations de projet doivent couvrir l'aspect « procurement » (sous-contrats et achats d'équipement) de manière explicite, ceci en vue d'une évaluation thématique de ce thème prévue pour 2015. L'évaluation du PACIR-ONUDI a fait sortir à cet effet les observations suivantes :

Les sous-contrats

Le projet prévoyait un recours à des sous-traitants pour des raisons liées à « l'étendue et la complexité des services à fournir » (document de projet 2010, p. 28). Il convient d'y ajouter aussi des raisons de type administratif : permettant de faire appel à des prestations de service d'une structure et non d'un individu et de recruter des consultants à travers de leurs cabinets (permettant un autre niveau de rémunération - le niveau des Nations Unies n'étant pas toujours jugé compétitif). Cette modalité facilitait aussi partiellement la gestion du projet (eu égard au grand nombre de consultants nationaux et internationaux mobilisés par le projet).

Sur un total de quinze sous-contrats émis par le projet, un total de dix concerne l'effet 1, un pour l'effet 2, 2 pour l'effet 3 et aussi 2 pour l'effet 4. De ces sous-contrats deux dépassent une valeur de €50.000 (Technoserve et Codinorm) et sept sont entre €10.000 et €30.000. Le sous-contrat de Technoserve (2013/2014) a permis de travailler avec une structure dont l'expérience et l'expertise dans le domaine de l'anacarde sont connues. Non seulement cela a permis de construire les efforts sous le PACIR-ONUDI dans ce domaines sur des interventions précédentes d'autres bailleurs de fonds ayant utilisés les services de Technoserve, mais la coopération (qui termine fin 2014) permet une relève en 2015 (comme Technoserve a identifié des ressources de bailleurs de fonds privés américains pour poursuivre l'appui aux consortia dans la filière anacarde. Quant au sous-contrat avec Codinorm, cela a couvert le processus entier de l'élaboration, l'adoption, l'homologation et la promotion des normes. Il s'agit en quelque sorte du financement d'une action importante pour et par Codinorm. Cette modalité a réduit le rôle d'appui technique de l'ONUDI.

Les autres sous-contrats ont eu des objectifs différents, variant des études, l'organisation des ateliers de formation, des missions d'assistance technique, des missions liées à l'accréditation (audits à blancs prévus). Deux sous-contrats méritent une attention particulière :

(i) celui avec le BNETD couvrant la création d'une base de données des entreprises industrielle comme toute première activité liée à la formulation du PNMRN ; un manque de consensus sur la liste des tâches à accomplir a résulté en un délai dans le paiement final (voir appréciation sous Chapitre 3.2) qui est resté en instance ;

(ii) celui avec la Société de Technologie Tropicale couvrant l'entreposage et la distribution des équipements aux entreprises membres de consortia. La nature précise de cette prestation de service - probablement conçue par souci quant aux délais de la réception des équipements (et couvrant un coût estimé à la hauteur de 7% de l'enveloppe totale des équipements achetés) n'est pas tout à fait claire et mérite être examinée davantage et selon besoin revue/mise à jour par le CT du PACIR-ONUDI, surtout car il y a eu des changements au niveau de la modalité de mise en œuvre de cette action (voir aussi le Chapitre 3.2/effet 1 pour la décision du CT en date du 22 octobre 2014).

Sinon, le processus administratif de préparation, attribution et gestion des sous-contrats ne semblent pas avoir fait l'objet des problèmes ou contraintes majeurs. Par ailleurs, il a été reconnu par l'ONUDI que le suivi des sous-contrats est moins rapproché que celui des consultants individuels.

Les équipements

Dans le Chapitre 3.2 (effet 1), l'évaluation a questionné la décision d'achat d'équipements pour des entreprises membres de consortia (fourni de façon gratuite ou hautement subventionné) ainsi que le fait que jusqu'à présent les entreprises sont dans l'attente (ne sachant pas à quel équipement elles peuvent s'attendre). Ceci étant, maintenant que ce processus a été entamé d'autres problèmes se posent, notamment:

- le long processus entre l'établissement des listes, la décision sur les procédures de sélection/d'attribution et - depuis fin octobre 2014 – sur le principe de partage de coûts, la préparation des lots en vue des appels d'offre, le choix des fournisseurs et l'expédition (durée - en partie - liée à la disponibilité de fonds, à savoir la réception des tranches de financement) ;
- le temps relativement court qui reste d'ici la fin du projet pour la réception des équipements, leur distribution, leur installation, la formation (une condition préalable pour le paiement des fournisseurs) et la vérification quant à la disponibilité de pièces détachées au niveau des fournisseurs locaux etc.;

Par ailleurs, il a été observé que les termes de référence concernant ces achats sous l'effet 1 étaient rédigés uniquement en français (ainsi limitant des offres des pays non francophones pourtant d'importants fournisseurs d'équipements).

Aussi quant aux équipements achetés dans le cadre du renforcement de capacité des laboratoires il y a eu des retards. Ceci étant, il s'agit des délais qui sont habituels (environ un an et demi) en ce qui concerne des équipements de laboratoire, compte tenu du temps nécessaire pour identifier les besoins et les spécifications techniques, lancer les appels d'offre, clarifier la compatibilité aux besoins. A cet effet, il faut souligner que, surtout pour des équipements de métrologie, certains équipements ne sont pas disponibles « off the shelf », ne sont pas produits en chaîne (souvent seulement suite à des commandes). Cela n'empêche pas des soucis quant au suivi de l'installation, relativement à la fin prochaine du projet dans quelques mois. Il faut aussi mentionner que le cas de cofinancement par le laboratoire ENVAL (des équipements pour le laboratoire textile), tout en étant un aspect positif, a généré quelques délais liés à la disponibilité du cofinancement.

Dans un esprit d'intégration régionale, le PACIR-ONUDI a permis l'achat d'équipements liés au système d'inter-comparaison entre laboratoires géré depuis le Sénégal²⁶ Ces équipements ont ainsi été expédiés au Sénégal et non en Côte d'Ivoire (qui fait partie de l'inter-comparaison dans le processus d'accréditation en voie de préparation).

Il a été rapporté par l'ONUDI que le processus d'achats de petits équipements (intitulé decentralized procurement effectué par les gestionnaires de projets) typiquement prend moins de temps (moyenne estimée à 5 mois) que les achats et la livraison des équipements effectués via le service des achats (processus intitulé centralized procurement). La différence entre procédures est liée au montant de l'achat, impliquant que le processus des gros achats prend plus de temps.

²⁶ Selon les laboratoires ceci est géré depuis le Sénégal ; certains documents réfèrent par contre au Burkina Faso

4. Conclusions

Pertinence et Appropriation

L'appui a été pertinent pour la Côte d'Ivoire et a bénéficié d'un réel engagement de la contrepartie principale (notamment MIA et MIM), des structures s'appui publiques et privées, ainsi des entreprises bénéficiaires des différentes composantes. Le projet a pu bénéficier d'une plateforme stratégique favorable à ses interventions et a pu aussi contribuer lui-même à la définition d'un certain nombre d'orientations stratégiques suivant le principe de partenariat public-privé ;

Efficacité et Impact

Il y a des résultats tangibles au niveau des différents domaines d'intervention (consortia ; infrastructure qualité et mise à niveau) – décrits en détail dans le Chapitre 3.2) et des indications d'un début d'impact, même si (i) il reste plusieurs activités à réaliser d'ici la clôture opérationnelle du projet et (ii) les acquis du projet sont à consolider dans le cadre des efforts à venir.

Efficiences

Le mécanisme de pilotage (programme PACIR ; projet PACIR-ONUDI) a été mis en place et, dans l'ensemble, la fréquence du Comité Technique (PACIR-ONUDI) a été régulière. Les équipes de projet PACIR-ONUDI (terrain ; Siège) ont fait un travail remarquable et l'expertise mobilisée a été appréciée par la contrepartie et par les entreprises. La prolongation de la durée du projet (de 3 ans à environ 4.5 ans) est essentiellement liée à deux facteurs : l'interruption du projet au début (2011) à cause de la crise postélectorale et l'allocation des ressources additionnelles (2013) permettant l'amorçage du PNRMN. Il y a eu des synergies internes et externes - jugées importantes d'un point de vue d'efficience (et aussi d'efficacité), même si les liens entre les différentes interventions auraient pu être renforcés.

Pérennité

Pourvu que la transition se fasse en douceur, rien n'empêche que les acquis du projet soient maintenus et utilisés, notamment « la boîte à outils », l'expérience vécue et les enseignements tirés de différentes interventions. L'ADCI (en voie d'opérationnalisation) est attendue de jouer un rôle clef pour la transition du projet dans un esprit de sa pérennité. Le risque principal concerne le bref délai pour assurer cette transition, étant donné que le projet se termine fin février 2015.

En résumé, le projet constitue un soubassement solide pour la suite (par les autorités publiques et le secteur privé, soutenus par des bailleurs de fonds et agences, dont l'ONUDI), dans laquelle la consolidation des acquis est nécessaire, le projet n'étant qu'un début pour préparer les entreprises à supporter le choc lié au démantèlement tarifaire graduel dans le cadre de la mise en œuvre des APE.

5. Recommandations

A. Général

Gouvernement de la Côte d'Ivoire (notamment MIA, MIM, MC) et structures partenaires du secteur privé

1. Veiller (avec la Délégation de l'UE et l'ONUDI) à une transition efficace des acquis du projet vers de nouvelles initiatives et poursuivre les efforts de mobilisation de fonds propres et auprès des bailleurs de fonds (dont l'UE), permettant de consolider et capitaliser les acquis (dont la démultiplication des expériences encourageantes – upscaling) ;
2. Renforcer la coopération interministérielle par rapport aux stratégies/programmes de développement de filières, exploitant les complémentarités des mandats respectifs par rapport à la production, la transformation et la commercialisation ; dans ce contexte, veiller aux synergies telles que par exemple entre le PNRMN, le programme Phoenix, et les programmes prioritaires ciblant des filières ;
3. Stimuler la recherche de synergies entre les différents programmes et projets d'appui au secteur privé financés par des bailleurs de fonds bi- et multilatéraux dans un esprit de veille à la coordination de l'aide au pays (dont aussi la synergie entre les différentes initiatives ciblées sur le développement du secteur privé et financées par l'UE) ; utiliser le nouveau dispositif (ADCI) pour harmoniser l'appui et éviter des efforts en parallèle (par exemple en termes de formations ciblant les entreprises) ;

ONUDI (Unité de Gestion et Responsables au Siège, avec le soutien du Bureau de l'ONUDI)

4. Assurer que le rapport final du PACIR-ONUDI mette en exergue les réalisations, les résultats et l'impact du projet pour faciliter la mobilisation de fonds pour la suite envisagée (voir sous Gouvernement ci-haut) ;
5. Organiser une demi-journée de bilan du projet au niveau du pays (réunissant les membres du CT du PACIR-ONUDI) pour tirer les enseignements du projet sur les plans technique et de la gestion pour une prise en compte et capitalisation dans une éventuelle suite en Côte d'Ivoire et pour des interventions de l'ONUDI similaires ailleurs (avant ou après les journées d'information envisagées par le projet pour un plus grand public) ; assurer que les responsables du projet au siège de l'ONUDI y participent ;
6. Renforcer le système de suivi-évaluation de ce type de projet : prévoir les ressources nécessaires pour la mise en place d'un cadre formel de mesure de la performance (S&E basé sur les résultats) ; y inclure des informations par rapport à la dimension genre (gender disaggregated data).

B. Par composante

Effet 1 (Consortia d'Exportation)

Gouvernement de la Côte d'Ivoire (Ministère du Commerce et MIM)

1. Veiller à la suite de la démarche consortia d'exportation au niveau de la SNE et sa mise en œuvre ; à cet effet, examiner les options et modalités en termes de mesures incitatives pour la création et le développement de consortia d'exportation et assurer le suivi du processus décisionnel par rapport aux mesures incitatives et de leur mise en œuvre ;

2. Intégrer l'approche consortia aussi dans la stratégie et la méthodologie de mise en œuvre du PNRMN (car pouvant être un outil pertinent dans la démarche globale d'amélioration de la compétitivité, au moins pour des entreprises déjà exportatrices ou potentiellement exportatrices);
3. Poursuivre l'accompagnement des 7 consortia opérationnels dans le cadre de la suite du PACIR-ONUDI (avec un rôle à prévoir à cet effet pour l'ADCI) ;

ONUDI (Unité de Gestion et Responsables au Siège)

4. Organiser une réunion avec l'ITC (soit à Vienne ; soit à Genève) pour extraire les enseignements de la coopération entre les deux agences au niveau du PACIR en vue de forger la coopération entre les deux agences pour la suite éventuelle en Côte d'Ivoire et ailleurs ; aussi, clarifier avec l'ITC les actions qui restent à prendre (ITC, ONUDI, ou ensemble) pour entièrement achever les efforts pour les consortia dans le cadre du PACIR-ONUDI;
5. Réexaminer et clarifier davantage le processus de mise à la disposition des équipements pour la plupart des entreprises membres de consortia (les détails du processus d'hébergement, de distribution, d'installation, de partage des coûts, d'utilisation des ressources ainsi générées, et du système de suivi de tout ce processus ; examiner l'implication des décisions du 8^{ième} CT par rapport au but, au contenu et aux conditions du contrat du sous-traitant et proposer un amendement à ce contrat si nécessaire, en consultations avec le CT du PACIR-ONUDI ou, selon besoin, le Comité de Pilotage du PACIR ;
6. Veiller à la bonne installation et à la formation sur les équipements par les fournisseurs (selon les contrats) avant la fin du projet et vérifier avec le fournisseur la disponibilité des pièces de rechange sur place pour chaque type d'équipement fourni ;
7. Organiser des ateliers de restitution pour chacune des études de positionnement ; veiller à ce que le secteur privé soit bien représenté lors de ces ateliers ; pour le cas de l'anacarde : prévoir une traduction simultanée de la présentation/discussion de l'étude lors de l'atelier de restitution;
8. Considérer à ouvrir, selon le contexte d'un pays ou d'un projet, le concept consortia d'exportation à d'autres alliances entre entreprises (ainsi incluant la possibilité vers une approche consortia tout court, pas nécessairement visant l'exportation et pouvant être considérée comme une des voies d'actions dans le cadre de l'appui à la mise à niveau – voir aussi recommandation 2 ci-haut) ; veiller à l'homogénéité des entreprises voulant 'faire du chemin ensemble' dans un consortium, tout en respectant le besoin de flexibilité en fonction des intérêts des entreprises (soulignant que c'est toujours à elles de décider si elles acceptent des concurrents ou si elles ciblent plutôt des alliances entre entreprises avec des produits complémentaires) ;

Effet 2 (Normes)

Gouvernement de la Côte d'Ivoire (MIM ; Codinorm, Ministères de tutelle des laboratoires)

1. Engager des efforts pour stimuler l'utilisation des normes établies au niveau des entreprises (au-delà de l'évènement de remise des normes prévu) ;
2. Considérer l'introduction graduelle d'un système de normes obligatoires et d'un système de certification de produits;

ONUDI

3. Veiller à prévoir les risques potentiels de conflits d'intérêt dans le recrutement des acteurs techniques intervenant dans ce genre de projet (surtout en cas de recrutement de la contrepartie/des bénéficiaires) ;
4. Soutenir l'accompagnement des entreprises dans le processus de l'application des normes ;

Effet 3 (Laboratoires)

Gouvernement de la Côte d'Ivoire (MIM ; Ministères de tutelle d'autres laboratoires ; laboratoires)

1. Stimuler la rationalisation entre les services offerts par les différents laboratoires publics et engager des efforts pour augmenter le niveau d'autonomie de gestion des laboratoires publics ;
2. Engager les Ministères de tutelle des laboratoires à soutenir les projets d'accréditation car à l'évidence, l'engagement des Directions générales de ces laboratoires ne permet pas toujours d'obtenir les fonds nécessaires pour les mises en conformité (le budget alloué par ministère de tutelle étant trop faible) ; assurer ainsi que les projets d'accréditation suivent une démarche formellement soutenue par les Ministères concernés
4. Renforcer la promotion des prestations de services (analyses) dans le but de lier d'avantage l'offre de service et la demande des entreprises ;

ONUDI

5. Assurer un suivi (après la fin du PACIR-ONUDI) à travers le nouveau programme régional (CEDEAO) ;
6. Prévoir le développement d'un projet/des projets national (aux) ciblant la suite des efforts liés au renforcement de l'infrastructure qualité (dans le cadre de l'appui à la mise en œuvre de ce volet du PNRMN) ;

Effet 4 (Mise à Niveau)

Gouvernement de la Côte d'Ivoire et structures partenaires du secteur privé

1. Accélérer l'opérationnalisation de l'ADCI afin que le PACIR-ONUDI puisse y transférer son expérience et ses outils liés à la démarche mise à niveau avant la fin du projet ; en cas de retard, engager une discussion avec la Délégation de l'Union Européenne et l'ONUDI par rapport à un scénario de phase intérimaire ;
2. Poursuivre la mise en œuvre de la coopération avec les banques et d'autres structures de financement par rapport aux interventions dans le cadre du PNRMN ;
3. Prévoir une reprise de l'effort de création d'une base de données des entreprises - avec lequel le PACIR-ONUDI avait commencé - consolidant les différentes informations disponibles et dispersées sur un vaste nombre de structures publiques/privées et programmes/projets ; envisager une mise en ligne possible utilisant la nouvelle plateforme d'appui – ADCI ; assurer un système de mise à jour systématique et rigoureux pour que cet outil reste pertinent pour l'éventail d'appuis au secteur privé ;

ONUDI (Unité de Gestion et Responsables au Siège)

4. Procéder au paiement en instance dans le cadre du sous-contrat avec le BNETD pour clôturer ce contrat avant la fin du projet ;
5. Veiller aux détails quant aux résultats et effets dans le rapport final du projet au-delà de la description des actions ;
6. Planifier la date de l'atelier de restitution des études de faisabilité des trois « CACDI » et assurer la participation de l'ensemble des experts qui ont participé aux différentes études (chefs d'équipes et membres) à cet atelier; prévoir des sessions en commun (plénière) et des sessions structurées par centre ; assurer une participation active du secteur privé dans cet atelier, invitant surtout les entreprises incluses dans les enquêtes réalisées dans le cadre de ces études ;
7. Assurer le partage d'expériences entre les différents programmes d'appui à la mise à niveau/au renforcement de la compétitivité qu'elle met en œuvre en Afrique/ailleurs (avec des sources de financements diverses).

6. Enseignements

- Dans un programme qui implique plusieurs agences qui sont attendues de coopérer, il y a lieu de définir et de préciser les domaines de coopération inter-agence et les principes de base dans le document de programme/projet au lieu d'attendre la phase de mise en œuvre.
- La gratuité de l'appui (dont la fourniture d'équipements) n'est pas considérée comme une bonne pratique dans l'assistance au développement du secteur privé.
- La stratégie de sortie d'un projet ne doit pas attendre la fin de celui-ci.
- Des interventions de type pilote doivent intégrer une réflexion en profondeur sur les enseignements et les conditions pour démultiplier l'expérience pilote, capitalisant sur celle-ci.
- Des interventions ciblant la promotion des exportations doivent définir au moment de leur conception les critères de sélection des entreprises, dont leur « export readiness » ou la probabilité de le devenir avec l'appui envisagé.
- Les entreprises étant demandeur de l'expertise pointue qui, si mobilisé une à une, coûte assez chère, il y a lieu de rationaliser ce genre d'appui, considérant par exemple la couverture de plusieurs entreprises par expert mobilisé et l'augmentation de la proportion de partage des coûts par les entreprises avec une variation selon leur taille.

ORGANISATION DES NATIONS UNIES POUR LE DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL

**COTE D'IVOIRE
PROGRAMME D'APPUI AU COMMERCE
ET A L'INTEGRATION REGIONALE (PACIR)**

**Projet d' «Amélioration de la compétitivité des entreprises
ivoiriennes
des secteurs d'exportation non traditionnels»**

**EVALUATION FINALE INDEPENDANTE DU PROJET
TERMES DE REFERENCE**

Version 8 août 2014

1. Contexte général et historique du projet

Lors de la formulation de ce Programme en 2009, la crise sociopolitique ivoirienne paraissait en voie de règlement depuis l'Accord Politique d'Ouagadougou (APO) signé le 4 mars 2007. Le processus de sortie de crise devant aboutir aux élections présidentielles était mis en marche.

Au plan économique, après plusieurs années de troubles civils, la Côte d'Ivoire avait poursuivi le processus de reprise économique en 2008. La croissance du PIB réel s'était accélérée pour passer de 1,6 % en 2007 à 2,3 % en 2008, sous l'impulsion des secteurs du bâtiment et des travaux publics, de la production alimentaire et des télécommunications, de la bonne tenue des recettes d'exportations grâce à des termes de l'échange favorables dus au renchérissement du pétrole brut et d'autres produits de base.

Dans ce cadre, une convention de financement de 16 millions d'euros a été signée le 24 février 2010 entre l'Etat de Côte d'Ivoire et l'Union européenne pour financer le Programme d'Appui au Commerce et à l'Intégration Régionale (PACIR) dont l'objectif principal est de contribuer au renforcement de la compétitivité de l'économie ivoirienne et de faciliter son insertion dans l'économie régionale et mondiale. Ce Programme comprend quatre résultats escomptés qui portent sur (1) l'amélioration du cadre des affaires ; (2) le renforcement de la compétitivité des entreprises exportatrices et l'amélioration du respect des normes ; (3) la facilitation des échanges ; et (4) l'amélioration des infrastructures économiques.

Les maîtres d'œuvre identifiés par rapport à chacun de ses axes sont les suivants :

- Axe 1 « amélioration de cadre des affaires : International Trade Centre (ITC);
- Axe 2 « amélioration de la compétitivité des entreprises : l'ITC et l'ONUDI;
- Axe 3 « facilitation des échanges » : L'Organisation Mondiale de la Douane (OMD).
- Axe 4 « réhabilitation des infrastructures de transport » : La Société d'Exploitation du Marché de

Gros de Bouaké (SEMGB) comme maître d'ouvrage délégué et un bureau d'études pour suivre les travaux de réhabilitation du marché ; la direction du Port Autonome de San Pedro et l'AGEROUTE comme maîtres d'ouvrage délégué des études concernant les infrastructures.

Le PACIR est financé par la Commission européenne dans le cadre des engagements souscrits dans le contexte de l'APE (Accords de Partenariat Economique) et fait partie intégrante du Programme Indicatif National (PIN).

L'ONUDI a été identifié, avec l'ITC²⁷, par l'Union Européenne et les autorités nationales comme l'institution pouvant fournir une assistance dans le cadre de l'axe 2 intitulé « le renforcement de la compétitivité des entreprises exportatrices et l'amélioration du respect des normes».

Dans le cadre du PACIR, le projet d'assistance technique de l'ONUDI, approuvé le 3 mai 2010 et dénommé «Amélioration de la compétitivité des entreprises ivoiriennes des secteurs d'exportation non traditionnels» (ou PACIR ONUDI) prévoit les quatre effets suivants:

1. Les structures d'appui nationales sont qualifiées pour soutenir la démarche d'amélioration de la compétitivité et les PME/coopératives sélectionnées améliorent leur compétitivité.
2. Les normes des marchés d'exportation sont intégrées dans les normes nationales pour les produits concernés.
3. Les laboratoires sont appuyés pour l'accréditation de leurs tests.
4. Le Programme National de Restructuration et de Mise à Niveau est élaboré, validé par les autorités nationales et amorcé.

Parmi les secteurs d'exportation non traditionnels, les trois suivants ont été identifiés pendant la phase de démarrage du projet comme prioritaires:

1. Textile-habillement
2. Céréales-manioc
3. Anacarde

Ces sont les trois secteurs autour desquels est axée la plupart des activités d'assistance technique, à l'exception de l'assistance pour l'amorçage du PNRMN qui couvre tout le secteur industriel ou des services liés à l'industrie dans son ensemble.

²⁷ Dans le cadre de ce même axe 2, ITC est chargé de 1) formuler une stratégie nationale d'exportation pour identifier les secteurs clés à promouvoir ; 2) favoriser l'identification de nouvelles opportunités d'affaires par la mise en relation des acheteurs avec les fournisseurs (cette activité est réalisée en collaboration avec l'ONUDI, notamment au bénéfice des consortiums d'exportation et de leurs entreprises membres) ; 3) mettre en place un réseau national d'information commerciale et 4) encourager le réseautage et la dissémination des bonnes pratiques par les institutions d'appui au commerce.

2. Le Projet

Le projet en bref

Objectif: amélioration de la compétitivité des entreprises ivoiriennes de secteurs d'exportation non traditionnels

Contrepartie nationale: Ministère de l'Industrie

Budget: 4.969.000€ (y compris 7% frais de soutien)

Durée: mai 2010 – janvier 2015

Principaux bénéficiaires

- Les PME/coopératives des trois secteurs prioritaires
- Les consortiums d'exportation créés dans le cadre du projet
- Les laboratoires évoluant dans les secteurs prioritaires
- Les institutions nationales d'appui à l'amélioration de la compétitivité à travers la mise à niveau, le développement de l'infrastructure qualité et l'accès aux marchés internationaux
- Les entreprises industrielles ou des services liés à l'industrie (pour l'amorçage du PNRMN).

Approche

Trois concepts clé sont mis en œuvre à travers ce projet, à savoir l'appui

- aux **consortiums d'exportation** pour la connexion aux marchés: des alliances volontaires d'entreprises sont suscitées et appuyées dans l'objectif de promouvoir la commercialisation des biens et services des membres à travers des actions communes ;
- à la **normalisation et au renforcement des laboratoires** pour la conformité avec les normes internationales: assistance pour l'adoption de normes de marchés internationaux et pour l'accréditation de laboratoires d'analyse et de métrologie ;
- à la **mise à niveau** pour l'amélioration de la compétitivité des entreprises: actions d'assistance directe en productivité, modernisation, qualité et innovation au niveau des produits et des méthodes de gestion ; appui institutionnel dans la formulation et l'amorçage d'un programme national qui permette de pérenniser la démarche de mise à niveau et de restructuration des entreprises et de leur environnement : le Programme National de Restructuration et de Mise à Niveau - PNRMN.

Résultats attendus

- 60 entreprises bénéficient d'actions sensibilisation et de formation en productivité et marketing international
- 25 entreprises sont assistées dans leur démarche de mise à niveau pour être compétitives et mieux se positionner sur les marchés
- Au moins 5 consortiums d'exportation sont créés et réalisent des actions groupées pour l'accès aux marchés
- 3 études de positionnement stratégique et/ou de marché pour l'identification de débouchés commerciaux pour les produits des filières retenues sont réalisées
- Une base de données des entreprises manufacturières est actualisée et permet de mesurer la taille et la composition du tissu industriel et de dimensionner les politiques le concernant
- Des normes pour les produits retenus et leur emballage sont disponibles au niveau national et promues au niveau des filières
- Des laboratoires mettent en place une démarche qualité conforme aux normes internationales
- Un Programme National de Restructuration et de Mise à Niveau est élaboré, validé et amorcé

L'état d'avancement du projet au 31 juillet par rapport aux indicateurs de base des produits du cadre logique est résumé en annexe et le report détaillé fait partie des documents de référence.

Convention de contribution, avenants et budgets

Le démarrage opérationnel du projet en septembre 2010 (après réception des fonds en juin et mission préparatoire en juillet 2010) a été marqué par la crise postélectorale qu'a subie la Côte d'Ivoire de décembre 2010 à avril 2011. Ceci a entraîné une suspension du projet de janvier à août 2011. A la reprise du projet en septembre 2011 un affaiblissement des entreprises manufacturières a été constaté : un bon nombre d'entre elles avait subi des dégâts matériels et des pertes de chiffre d'affaires et quelques-unes étaient à l'arrêt. Etant

donnée cette situation, un premier avenant de la Convention de contribution a été signé le 22 février 2013 pour en étendre la durée jusqu'en février 2014 au lieu de mai 2013 comme initialement prévu. A travers cet avenant un nouveau produit a aussi été inclus portant sur l'amorçage du Programme National de Restructuration et de Mise à Niveau (PNRMN) dont la formulation a été déjà réalisée par l'ONUDI dans le cadre de ce projet. Par la suite le budget du PACIR ONUDI, initialement de € 3.874.000 (y compris les frais d'appui de 7%) a été augmenté de € 1.095.000 à travers un transfert de ressources d'autres composantes du PACIR. Le budget total du projet à ce jour est de € 4.969.000 (y compris les frais d'appui de 7%). Un nouvel avenant a été signé en janvier 2014 pour prolonger ultérieurement la durée du projet jusqu'au 3 janvier 2015, et ce notamment pour avoir le temps suffisant pour exécuter les activités relatives à l'amorçage du PRNM. La préparation d'un dernier avenant est en cours pour demander une dernière prolongation jusqu'au 22 février 2015.

Les principaux éléments de la convention, ses avenants et éléments financiers sont résumés dans le tableau ci-dessous :

Convention/Avenant	Date de signature	Objet	Budget en Euro (y compris frais d'appui de 7%)
Convention de contribution UE-ONUDI	03.05.2010	Convention de contribution portant sur la période 03.05.2010 – 02.05.2013	Eur 3.874.000
Avenant n. 1	22.02.2013	Introduction du produit "Amorçage du PNRMN", prolongation de la durée du projet jusqu'au 02.02.2014 (pour tenir compte aussi de la période de suspension de 7 mois due à la crise postélectorale) augmentation du budget de Eur 1.095.000	Eur 4.969.000
Avenant n. 2	31.01.014	Prolongation de la durée du projet pour, notamment donner plus de temps à l'exécution des activités d'"Amorçage du PNRMN"	Eur 4.969.000
Avenant n. 3	En cours de préparation	Pour prolonger la durée du projet jusqu'au 22.02.2015: ceci permettra de réaliser les actions d'assistance technique jusqu'à la fin de l'année 2014 et de consacrer janvier et février 2015 à la clôture du projet (validation des rapports des experts, éventuelles actions correctives à mettre en place, etc.)	Eur 4.969.000
Exécution financière au 30.06.2014 (dépenses engagées)		€ 3.527.454,12 (soit 71% du budget total)	
Tranches de financement reçues		4. € 1.786.538 5. € 1.144.097 6. € 1.404.140	
Tranches de financement à recevoir		7. € 597.366 (prévue en octobre 2014) 8. € 54.859 (après validation par le donateur du rapport final de projet)	

Mise en œuvre, pilotage et monitoring du projet

Deux services de l'ONUDI assurent la mise en œuvre et le monitoring du projet:

- PTC/BIT pour 1) l'appui à la création de consortiums d'exportation et l'amélioration de la compétitivité des entreprises membres et 2) la formulation et l'amorçage du PNRMN
- PTC /TCB pour la normalisation et l'appui aux laboratoires.

Localement, en plus du Comité de Pilotage du PACIR (voir document de projet), un Comité Technique spécifique pour le PACIR ONUDI a été mis en place et composé ainsi :

1. Un représentant du Ministère de l'Industrie (président)
2. Un représentant du Ministère de l'Intégration Africaine
3. Un représentant de la Confédération Générale des Entreprises de Côte d'Ivoire (CGE-CI)
4. Un représentant de l'Association pour la Promotion des Exportations de Côte d'Ivoire (APEX-CI)
5. Un représentant de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Côte d'Ivoire (CCI)
6. Un représentant de la Fédération Ivoirienne des PME (FIPME)

Au niveau local le projet est géré par un Conseiller Technique Principal international, une équipe d'experts nationaux et l'utilisation d'expertise internationale selon le besoin.

Ce projet a été l'objet de 2 missions de monitoring de la part de l'Union Européenne en 2012 et 2013.

3. But de l'évaluation

Cette évaluation indépendante, qui fait partie intégrante du projet dès sa conception, est prévue pour la période septembre-novembre 2014, soit dans la phase finale du projet (dont la fin effective est actuellement prévue au 3 janvier 2015, avec une possibilité d'une courte prolongation jusqu'au 22 février 2015).

Le but de l'évaluation est d'analyser les résultats du projet dans son ensemble pour permettre :

- aux parties prenantes nationales (Ministère de l'Industrie, Ministère de l'Intégration Africaine, les principales organisations représentant le secteur privé) et aussi à l'ONUDI de mieux orienter leurs décisions relatives à la durabilité du projet/ de sa suite éventuelle;
- au bailleur du PACIR ONUDI (UE) de l'utiliser dans le cadre de l'évaluation du PACIR dans son ensemble.

Il s'agit aussi d'évaluer ce projet en tant que "package" de services de l'ONUDI qui comprend la mise à niveau, les consortiums d'exportation et l'infrastructure qualité.

L'évaluation analysera aussi la collaboration de l'ONUDI avec l'ITC (l'autre agence d'exécution de cette composante du PACIR).

L'évaluation devra tenir compte aussi des résultats de deux missions de monitoring (ROM) réalisées par l'UE en 2012 et 2013.

Le rapport final devra être finalisé et validé au mois de novembre 2014.

4. Champ d'application et orientation

L'évaluation concernera les résultats du projet depuis son démarrage réel en septembre 2010 jusqu'au mois de septembre 2014. Elle couvrira toutes les activités du projet.

La principale zone géographique couverte par l'évaluation est Abidjan et sa proche banlieue où est localisée la plupart des parties prenantes (contreparties, organisations et entreprises bénéficiaires), avec l'exception des entreprises bénéficiaires du secteur de l'anacarde qui sont en majorité situées dans le centre-nord du Pays (Bouaké, Katiola, Ferké, Bondoukou, etc.).

L'évaluation concernera principalement le niveau de réalisation de l'objectif spécifique et des produits (outputs) tels qu'indiqués dans le cadre logique du projet ci-joint.

Les aspects pertinence, efficacité, efficience, impact, durabilité, gestion ainsi que des aspects transversaux tels que le genre et, quand mesurable, l'environnement et la coopération sud-sud seront couverts par cette évaluation.

5. Enjeux de l'évaluation et questions clés d'évaluation

5.1 Formulation du projet

- Dans quelle mesure le projet a été formulé en collaboration avec les autres acteurs impliqués dans la formulation du PACIR dans son ensemble: donateur, Ministère de l'Intégration Africaine, Ministère de l'Industrie, organisations du secteur privé, autres agences d'exécution (ITC, OMD, etc.)
- Comment l'expérience de projets précédents de l'ONUDI en Côte d'Ivoire et/ou dans la région a été prise en compte ?

5.2 Pertinence et appropriation nationale

- Dans quelle mesure les parties prenantes nationales (contrepartie et autres acteurs publics/privés) ont été et sont impliqués dans l'identification des éléments prioritaires du projet (actions, secteurs, ...) dans sa phase de démarrage et de mise en œuvre?
- Dans quelle mesure les parties prenantes nationales sont impliquées dans la mise en œuvre du projet et sont engagés à en assurer la durabilité ?

5.3 Efficience de la mise en œuvre

- Est-ce que les apports de l'ONUDI ont été fournis comme programmé?
- Est-ce que les procédures de l'ONUDI pour la mise en œuvre ont été appropriées ?
- Est-ce que les apports et services de l'ONUDI (expertises, formations, sous-traitances, etc.) ont mené à la réalisation de produits (outputs) planifiés?
- Est-ce que l'utilisation du budget disponible a été appropriée?
- Est-ce que les mécanismes de reporting (technique et financier) ont été appropriés ?

5.4 Efficacité

- Dans quelle mesure les produits (outputs) ont été réalisés et comment les bénéficiaires les utilisent-ils?
- Dans quelle mesure les éléments de l'objectif spécifique du projet ont été atteints et/ou pourront être atteints à travers l'utilisation des produits (outputs).

5.5 Inclusion, impact et durabilité

- Dans quelle mesure le projet a été inclusif (par rapport notamment à l'aspect genre) dans sa mise en œuvre ?
- Quels changements ayant un effet de développement à long terme (économique, social, etc.) ont eu lieu ou sont susceptibles de se produire à la suite de l'intervention et est-ce que ces changements peuvent-ils être considérés durables ?
- Quelles sont les perspectives de durabilité technique, organisationnelle et financière du projet ?
- Est-ce que des stratégies / propositions ont été formulées ou des solutions identifiées en vue de la durabilité du projet ?

6. Pilotage, coordination et gestion du projet

- Dans quelle mesure le management sur le terrain (Représentation de l'ONUDI en Côte d'Ivoire et équipe de projet) et au siège (y compris la coordination entre les deux différents services impliqués) ont été efficaces et efficaces en termes de gestion, coordination, apports techniques, contrôle qualité ?
- Dans quelle mesure le monitoring du projet a été réalisé et comment ces informations ont été utilisées pour adapter le pilotage et la gestion du projet ?
- Quelles synergies ont été identifiées et mise en œuvre avec d'autres composantes / agences d'exécution du PACIR et/ou d'autres programmes/projets en cours de l'ONUDI et/ou autres agences ?
- Comment le Comité de Pilotage du PACIR dans son ensemble et le Comité Technique du PACIR ONUDI ont contribué au pilotage du projet.

7. Approche et méthodologie de l'évaluation

Cette évaluation sera conduite selon les principes énoncés par les "UN Norms and Standards for Evaluation" de l'UNEG – Groupe d'Evaluation des Nations Unies (www.uneval.org). Tout en maintenant son indépendance, l'évaluation sera conduite selon une approche participative qui visera les points de vue des différentes parties prenantes.

L'évaluation sera réalisée par l'analyse de diverses sources d'information documentaires, des visites de terrain, et des entretiens avec des contreparties, des bénéficiaires, des représentants du donateur, les responsables et l'équipe de projet au Siège et à Abidjan, notamment :

- Analyse documentaire: document de projet et cadre logique, rapports d'avancement du projet, rapports des missions de suivi (monitoring) et d'autres documents éventuels qui pourront être jugés nécessaires.
- Rencontres au Siège de l'ONUDI à Vienne : Bureau de l'évaluation indépendante, Chefs de projet (PTC/BIT et PTC/TCB) et les membres de leurs équipes assignés au projet.
- Préparation d'un rapport initial d'évaluation développant davantage la méthodologie d'évaluation, les outils d'évaluation et, selon besoin, apportant des précisions par rapport aux questions d'évaluation.
- Rencontres avec l'équipe de projet à Abidjan : Conseiller Technique Principal, Coordonnateur National, principaux experts internationaux et nationaux.
- Rencontres avec la contrepartie nationale et les principaux partenaires nationaux : Ministère de l'Industrie (contrepartie du projet et président du Comité Technique du PACIR ONUDI), Ministère de l'Intégration Africaine (coordination du PACIR dans son ensemble et membre du Comité Technique du PACIR ONUDI), membres du Comité Technique du PACIR ONUDI (Chambre de Commerce et Industrie de Côte d'Ivoire – CCI-CI, l'Association pour la Promotion des Exportations de Côte d'Ivoire - APEX-CI, Confédération Générale des Entreprises de Côte d'Ivoire – CGE-CI, Fédération Ivoirienne des PME – FIPME)
- Rencontres avec les bénéficiaires du projet:
 - o Composante (Effet) 1: institutions ayant participé aux activités de renforcement des capacités, entreprises membres de consortiums d'exportation
 - o Composante (Effet) 2 : CODINORM et entreprises des consortiums ayant participé aux comités de normalisation
 - o Composante (Effet) 3 : laboratoires

- Composante (Effet) 4: Ministère de l'Industrie et autres organismes publics / privés ayant été impliqués dans le processus de formulation et validation du Programme National de Restructuration et de Mise à Niveau (PNRMN), échantillon d'entreprises ayant fait l'objet de diagnostic et d'accompagnement à la mise en œuvre d'actions de mise à niveau dans le cadre de l'amorçage du PNRMN.

8. Timing et livrables

Activité/livrable	Timing indicatif
Recrutement de l'équipe d'évaluation	Août-Septembre 2014
Analyse documentaire	Août-Septembre 2014
Rencontres au Siège de l'ONUDI (Vienne)	Août-Septembre 2014
Mission de terrain en Côte d'Ivoire	Septembre-Octobre 2014
Préparation de la première mouture du rapport d'évaluation	Octobre 2014
Présentation du rapport à Vienne et révision suite aux échanges avec le Siège	Octobre-Novembre 2014
Validation du rapport	Novembre 2014

Tous les documents relatifs à cette évaluation devront être rédigés en français.

9. Composition de l'équipe d'évaluation

L'équipe d'évaluation sera composée de 2 experts:

- 1 Expert international (Team leader)
- 1 Expert national

Les descriptions de poste des deux experts sont ci-jointes

10. Assurance qualité

Toutes les évaluations de l'ONUDI font l'objet d'évaluations de la qualité par le Groupe d'évaluation de l'ONUDI. Le contrôle qualité est exercé tout au long du processus d'évaluation.

**DESCRIPTION DE POSTE DE L'EXPERT INTERNATIONAL ET NATIONAL POUR
L'EVALUATION FINALE INDEPENDANTE**



UNITED NATIONS INDUSTRIAL DEVELOPMENT ORGANIZATION

**TERMS OF REFERENCE FOR PERSONNEL UNDER
INDIVIDUAL SERVICE AGREEMENT (ISA) – *DESCRIPTION DE POSTE***

Title / Désignation du poste:	Expert International Team Leader pour l'Evaluation finale du projet
Main Duty Station and Location / Lieu d'affectation principal:	Domicile de l'Expert et Côte d'Ivoire - Abidjan et intérieur du pays (une mission)
Mission/s to / à:	Vienne (deux missions) et Abidjan (une mission)
Start of Contract (EOD) / Date de début du contrat	15 septembre 2014
End of Contract (COB) / Date de fin du contrat:	14 novembre 2014
Number of Working Days / Nombre de jours de travail:	42 jours

**ORGANIZATIONAL AND PROJECT CONTEXT / CONTEXTE ORGANISATIONNEL ET
DU PROJET**

Ce contrat s'inscrit dans le cadre du projet EE/IVC/10/001 (SAP 102002) «Amélioration de la compétitivité des entreprises ivoiriennes des secteurs d'exportation non traditionnels» (PACIR ONUDI) et concerne la réalisation d'une évaluation finale indépendante du projet.

Les Termes de Référence de cette évaluation sont ci-joints et font partie intégrante de cette Description de Poste.

Sous la supervision des Responsables du groupe d'évaluation et du projet à Vienne, en collaboration avec le Conseiller Technique Principal à Abidjan et avec l'appui du Consultant national, l'Expert devra entreprendre les activités suivantes:

<u>Taches principales</u>	<u>Résultats concrets / mesurables à atteindre</u>	<u>Durée en jours ouvr.</u>	<u>Lieu d'affectation</u>
Analyse documentaire et planification de la mission (programme de mission à élaborer avec l'appui des responsables Siège et terrain)	Connaissance du contexte, de l'état d'avancement du projet, planification de la mission de terrain	4	Domicile
Rencontres au Siège de l'ONUDI à Vienne : Groupe d'Evaluation, Chefs de projet (PTC/BIT et PTC/TCB) et les membres de leurs équipes assignés au projet.		3 (dont un de voyage)	Vienne
Préparation d'un rapport initial d'évaluation (« inception report ») développant davantage la méthodologie et les outils d'évaluation (guide d'entretien) et apportant, selon besoin, des précisions par rapport aux questions d'évaluation	Rapport initial d'évaluation	3	Domicile
Mission en Côte d'Ivoire: rencontres avec les principales parties prenantes et bénéficiaires du projet (voir détails dans la section 7 ci-haut)	Acquisition des informations primaires pour le rapport d'évaluation	15 (dont 2 de voyage)	Abidjan et autres éventuelles localités à l'intérieur du Pays
Préparation de la première mouture du rapport d'évaluation	Première mouture du rapport d'évaluation (en consultation avec les autres consultants de l'équipe d'évaluation)	12	Domicile
Présentation de l'ébauche du rapport à Vienne	Rapport présenté à Vienne aux Groupe d'évaluation et aux Chefs de projet, éventuelles propositions de révision discutées, suivies par des observations écrites par le client dans l'ébauche du document dans un délai de deux semaines	2 (dont un de voyage)	Vienne
Révision du rapport et soumission du rapport final pour validation	Rapport final présenté dans les 15 jours suivant sa présentation au Groupe d'évaluation	3	Domicile

REQUIRED COMPETENCIES / COMPETENCES REQUISES

Core values: <ol style="list-style-type: none">1. Integrity2. Professionalism3. Respect for diversity	Valeurs fondamentales: <ol style="list-style-type: none">1. Intégrité2. Professionnalisme3. Respect de la diversité
Core competencies: <ol style="list-style-type: none">1. Results orientation and accountability2. Planning and organizing3. Communication and trust4. Team orientation5. Client orientation6. Organizational development and innovation	Compétences de base: <ol style="list-style-type: none">1. Orientation vers les résultats et la responsabilisation2. Planification et organisation3. Communication et confiance4. Orientation au travail en l'équipe5. Attention au client6. Développement organisationnel et innovation
Managerial competencies (as applicable):	Compétences managériales: <ol style="list-style-type: none">1. Très bonnes capacités rédactionnelles2. Bonne capacité de coordination d'équipes de travail

MINIMUM ORGANIZATIONAL REQUIREMENTS / EXIGENCES ORGANISATIONNELLES MINIMALES

Education / Formation: diplôme universitaire en matières économiques, sociales, de coopération au développement ou équivalent

Technical and Functional Experience / Expérience professionnelle:

Aux moins 15 ans d'expérience professionnelle dans le domaine de la coopération internationale, dont aux moins 5 dans l'évaluation de programmes / projets de coopération technique, de préférence de l'ONUDI.

Languages / Langues: français, la connaissance de l'anglais est un atout

Impartialité: selon les règles de l'ONUDI, l'expert ne doit avoir aucun lien avec le projet objet de l'évaluation et ne doit donc pas avoir été impliqué dans aucune des phases du projet (formulation et/ou mise en œuvre)



UNITED NATIONS INDUSTRIAL DEVELOPMENT ORGANIZATION

**TERMS OF REFERENCE FOR PERSONNEL UNDER
INDIVIDUAL SERVICE AGREEMENT (ISA) – DESCRIPTION DE POSTE**

Title / Désignation du poste:	Expert National pour l’Evaluation finale du projet
Main Duty Station and Location / Lieu d’affectation principal:	Abidjan, Côte d’Ivoire
Mission/s to / à:	Eventuelles missions à l’intérieur du Pays (à autoriser séparément)
Start of Contract (EOD) / Date de début du contrat:	15 septembre 2014
End of Contract (COB) / Date de fin du contrat:	14 novembre 2014
Number of Working Days / Nombre de jours de travail:	29 (over a period)

ORGANIZATIONAL AND PROJECT CONTEXT / CONTEXTE ORGANISATIONNEL ET DU PROJET

Ce contrat s’inscrit dans le cadre du projet EE/IVC/10/001 (SAP 102002) «Amélioration de la compétitivité des entreprises ivoiriennes des secteurs d’exportation non traditionnels» (PACIR ONUDI) et concerne la réalisation d’une évaluation finale indépendante du projet.

Les Termes de Référence de cette évaluation sont ci-joints et font partie intégrante de cette Description de Poste.

Sous la supervision des Responsables du groupe d’évaluation et du projet à Vienne, en collaboration avec le Conseiller Technique Principal à Abidjan et sous la coordination de l’Expert International – Team Leader, l’Expert devra entreprendre les activités suivantes:

<u>Taches principales</u>	<u>Résultats concrets / mesurables à atteindre</u>	Durée en jours ouvr.	Lieu d'affectation
Analyse documentaire	Connaissance du contexte, de l'état d'avancement du projet, planification de la mission de terrain	4	Abidjan
Planification des rencontres et prise de rendez-vous (en consultation avec l'équipe de projet sur place) avec les principales parties prenantes et bénéficiaires du projet (voir détails dans la section 7 ci-haut) : échanges avec le chef d'équipe de l'évaluation par rapport au guide d'entretien et au rapport initial d'évaluation (« inception report »), et la division de travail par rapport aux étapes suivantes (mission ; rapport)		5	Abidjan
Rencontres avec les principales parties prenantes et bénéficiaires du projet (voir détails dans les TdR ci-joints)	Acquisition des informations primaires pour le rapport d'évaluation	13	Abidjan et autres éventuelles localités à l'intérieur du Pays
Contribution à la préparation de la première mouture du rapport d'évaluation (selon la division de travail discutée et convenue)	Contribution à la première mouture du rapport d'évaluation	6	Abidjan
Contribution à la révision du rapport sur la base des propositions discutées lors de la présentation de la première mouture du rapport et aussi par rapport aux observations écrites au Siège de l'ONUDI à Vienne	Rapport final validé	1	Abidjan

REQUIRED COMPETENCIES / COMPETENCES REQUISES

<p><i>Core values:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> 4. Integrity 5. Professionalism 6. Respect for diversity 7. 	<p><i>Valeurs fondamentales:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> 4. Intégrité 5. Professionnalisme 6. Respect de la diversité
<p><i>Core competencies:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> 7. Results orientation and accountability 8. Planning and organizing 9. Communication and trust 10. Team orientation 11. Client orientation 12. Organizational development and innovation 	<p><i>Compétences de base:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> 7. Orientation vers les résultats et la responsabilisation 8. Planification et organisation 9. Communication et confiance 10. Orientation au travail en l'équipe 11. Attention au client 12. Développement organisationnel et innovation
<p><i>Managerial competencies (as applicable):</i></p>	<p><i>Compétences managériales:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> 3. Très bonnes capacités rédactionnelles 4. Bonne capacité de coordination d'équipes de travail

Liste des personnes/organisations rencontrées

Secteur public	
Ministères	
Ministère de l'Intégration Africaine et des Ivoiriens de l'Extérieur (MIA)	S. Aka-Anghui, Conseiller Technique du Ministre – Chargé des négociations commerciales et des projets de développement
Ministère de l'Industrie et des Mines (MIM)	G. Gnamien, Directeur de Cabinet (aussi Président du Comité Technique PACIR-ONU) M. Komenan, Directeur Général des Activités Industrielles P. Anoma Cissé, Conseiller Technique du Ministre
Autres structures publiques	
Bureau National d'Etudes Techniques et de Développement (BNETD)	M-S Okon, Chef de service Macroéconomie et Statistiques, Dé Département Etudes Economiques et Financières M.W. Désirée Amon, Service Macroéconomie et Statistiques A. Kouadio, Service Macroéconomie et Statistiques
Bureau de Restructuration et de Mise à Niveau (BRMN)	M. Amoussan Bakari, Directeur N. Oyemle, Expert communication A. T. Namogo, Expert financier F. Kacou Omont, Expert financier G. Achi Atse, Expert Technique Qualité M. Koné, Assistante administrative
Côte d'Ivoire Normalisation (CODINORM)	C. Boka, DG A. C. Assa, Chef Département Normalisation (voir aussi: consultant national)
Laboratoires publics	
Laboratoire National de la Santé Publique (LNSP)	Pr. A. Malan Kla, Directeur M. Adou, Directeur adjoint G. Bridji, Responsable Qualité B. Kouadio, Responsable Métrologie R. Kissiedou, Pharmacienne V. Niaba, Responsable Méthodes Analyses N. Bony, Chef Service
Laboratoire National d'Essais de Qualité, de Métrologie et d'Analyses (LANEMA)	C. Aie Yapi, DG E. D. Zabo, Directeur de la Métrologie et des Contrôles Techniques F. Yapi Affa, Directeur de la Qualité, de la Formation et de la Recherche et Développement S. Tape Dewinther, Sous-directeur de la Qualité et de la Formation
Laboratoire Nationale d'Appui au Développement Agricole (LANADA)	Dr Aké Assi Y., Chef laboratoire LCHAI B. N'guessan K., Responsable qualité LCHAI B. Gnonkondé Bohou, Responsable qualité LCAE Dr Yao Brou L., Responsable technique LCAE M. Koffi K, Chef de service chimie H. Akpangni, Technicien chimie T. Anoman Doyo, Chef de service microbiologie
Structures mixtes	
Association pour la Promotion des Exportations de Côte d'Ivoire (APEX-CI)	S. Bombo, DGA

Secteur privé	
Organisations	
BICICI Groupe BNP PARIBAS, Agence Bd de Marseille	Sylvain IDIBOUO, Chargé d'affaires professionnelles
Chambre de Commerce et d'Industrie de Côte d'Ivoire	M-G Boka Varlet, DG D. K. Konan, Directeur de l'Appui aux Entreprises et de la Promotion du Secteur Privé M. Comara, Chef, Département de l'Appui aux Entreprises
Confédération Générale des Entreprises de Côte d'Ivoire (CGECI)	S. Konan-Allany, Directeur des Projets et Développement de l'Entreprise A. B. Kouadio, Responsable des commissions Affaires Internationales et Coopération & Développement de l'Entreprenariat Féminin
Fédération Ivoirienne des Petites et Moyennes Entreprises (FIPME)	Dr. J. Boguifo, Président Y. Kouakou, Vice-Président chargé des affaires sociales, du droit de travail, de l'emploi et de la formation S. Koipoin Allepo, Secrétaire Exécutif
Laboratoires privés	
ENVAL	B. Coulibaly Bakary DG A. Traoré, Directrice opérationnel
Entreprises (volet consortia)	
<i>Consortia Textile/Habillement</i>	
Collection d'Afrik	Melabr (S. Abrogoua, DG) Nicole Akon (N. Akon, DG) Ayan (B. Apetey, DG) Yalerrri (P. Kadio-Morokro, DG) Kohra (R. B. Koffi, DG)
Consortium Ivoirien du Textile et Accessoires (CITA)	Michèle Yakice Designs (M.C. Okei, DG) Yahimi (M. Abondio, DG et Mme. Amenan Kouakou, Chef atelier)
Consortium Africain du Textile Ethnique - CATE	O'sey Collection (F. Tano et Mme. Kouassi - pour K. P. Aka, DG) Teranga Création (O. K. Niang Gueye, DG) T. Soung International (S. Traoré, DG)
<i>Consortia Transformation du Manioc et des Céréales</i>	
MAMICO-Invest	Rama Cérééal (A. Coulibaly, DG) Groupe Oban (J.D. Banny, DG) Cotravi (C. Tape, DG) Ozivoire (M.T. Boua N'guessan)
FARA-CI	Keneyal Industrie (M. Diallo Lobo Gallet, DG) ETS Nadi mil (C. Traoré, DG) SPS Protina (Z. Kazemi, DG) Young Services (J.P. Kouassi Appia, DG) SIVIM-Tropic (M. Kolo, DG)
<i>Consortia Transformation de l'Anacarde (Cajou)</i>	
SONMON	ITIA (R. Mehoua Yeo, Gérant) – rencontré au Bureau PACIR-ONUDI
Cashew Ivoire	Cajou Industrie (S. Kone, PCA) Africajou (L. Diaby, Directeur) KAPP-AGRI (M. Diabi)
Entreprises (volet Mise à Niveau)	
AGRIVAR	A. K. Niamien, DG
CIPHARM	I. Diawara, PDG
COCOPAK	M. Gouarand, DG

	G.M. Aka, Responsable Assurance Qualité
COPACI	Y. Fawaz
Digital Afrique	S. Bakayoko, Directeur Marketing M. Yapo, Directeur, Opérations Télécom
FDCI	M. L. Sylla, DG
IDH	E. Kremien, PDG
Ivoire H.S.	Aimé L. Hazoumé
IVOIRE TEINTURE	H. Sayegh, DG
NGA	M. Mabo Constant, Directeur
PLASTICA	Mme Zeina, Responsable Gestion industrielle Yavo Jean Baptiste, Responsable des Ressources humaines
SICS	N'Dri Kouassi, Directeur de la trésorerie
SIP	D. Doumbia, DG Y. E. Ackah, Directeur Commercial
SOTHEV	R. Omais, PDG K. Yao, Directeur d'Usine B. Aman Folquet, Directeur Administratif et Financier
TAFI	O. Yenou, DG
Unité de Gestion PACIR-ONUUDI	
PACIR-ONUUDI	T. Chaabane, CTP
	M. Komenan, Coordinateur national (voir aussi : MIM)
	Z. Zribi, Effet 4 (Mise à Niveau)
	B. Koffikie, Assistante de projet
	B. Kotia, Chauffeur
Autres consultants/soustraitants (PACIR-ONUUDI/autres)	
Technoserve	D. D. Bankole, Directeur Pays S. Pal, Regional cashew business expert
Expertise juridique	A. Soro
Coaches consortia	S. Koffi (manioc-céréales) A. Bamba (textile-habillement) G. Bossey (anacarde)
Etude de positionnement/ produits pharmaceutiques	Dr. Assane Coulibaly
Etude de positionnement/anacarde	J. Fitzpatrick
Etude de positionnement/textile	A. K. Kouablan M. Koivogui (voir aussi CACDI/textile)
Etude de positionnement/manioc	S. Koffi (manioc-céréales) (voir aussi : coach consortia)
Etudes CACDI (chef d'équipe)	K. Daly (par téléphone)
Etude CACDI/agroalimentaire	Pr. D. Akaki (par téléphone)
Etude CACDI/mécanique etc.	F. Sanou S. Touré
Etude CACDI/textile-habillement	A. K. Kouablan M. Koivogui
Consultants nationaux court terme (Mise à Niveau ; consortia)	N. N'dyae, modélisme/organisation atelier de production A. Kouablan, textile-habillement, stocks-atelier de production M-L Ndri Yapo, manioc-céréales L. Kouako, finance-comptabilité Y. Pena, infrastructure industrielle H. Nicoue, communication M. Simporé, expert financier S. Coulibaly, expert caoutchouc S. Kouadjo, expert financier A. Assoumou, expert financier

	I. Coulibaly, expert financier
Consultants nationaux (Normes, Laboratoires)	M. Kamara Mehefolo (laboratoires et normalisation) A.C. Assa (voir aussi Codinorm)
Mise à Niveau, consultants internationaux court terme	Z. Olle (organisation industrielle) S. Jaoua (secteur pharmaceutique) A. Auvry (organisation industrielle) M. Karkoub (sérigraphie)
CTP/Programme Manform	J.F. de Saedeleer (précédemment engagé dans phase de démarrage du PACIR-ONUDI quant aux effets 2 et 3 ainsi dans la formulation du volet « infrastructure qualité » du PNRMN
Bailleurs de fonds/partenaires du développement	
Délégation de l'Union Européenne (DEU)	G. Strammer, Premier Conseiller, Chef de Coopération
	E. Hadman, Chargé de Programmes
ITC	B. Walker, Coordinateur National /Bureau Abidjan N. J. Beke, National Technical Adviser J. Howe/Siège (par téléphone)
ROOT CAPITAL	Y. S. Chigbo, Loan Officer
ONUDI – Siège	
Service BIT	F. Russo
	G. Galtieri
	R. Feki (par téléphone)
Service TCB	B. Bau
	A. Duclos
Groupe Evaluation	M. de Goys
	J. Guarnizo
ONUDI - Côte d'Ivoire	
Bureau de l'ONUDI	D. Hribernigg

Guide d'entretien : Partie 1 - Questions d'ordre général

Questions de base:

- Le projet PACIR-ONUDI 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 relative à la suite (aboutissant à des recommandations)?

NB : adaptation selon les rôles respectifs des différentes parties concernées par rapport au projet (i) dans son ensemble et (ii) concernant les 4 effets.

Pertinence et appropriation			
<i>Appréciation du projet par rapport aux besoins/priorités de la Côte d'Ivoire : est-ce que les interventions prévues 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 parties prenantes locales (publiques et privées) à la conception du projet, de leur rôle dans l'identification des priorités (actions/secteurs) et de leur soutien et engagement durant la mise en œuvre?</i>			
	<i>Points forts</i>	<i>Questionnement/points à revoir/amender</i>	<i>Enseignements/suggestions pour la mission d'évaluation (documents additionnels/ rencontres additionnelles/points à examiner en vue des pistes de réflexion et recommandations)</i>
a) Pertinence du contenu et de l'approche du projet par rapport au contexte socio-économique/la stratégie de développement industriel ; lien avec le processus d'élaboration d'une nouvelle politique industrielle de la CI (diagnostic et sa suite appuyés par l'ONUDI en dehors du PACIR)			
b) 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?			
c) Pertinence pour les groupes cibles sous chacun des 4 effets prévus et justification de l'intervention			
d) Rôle des partenaires locaux (publics/privés), du bailleur de fonds et d'autres partenaires (autres agences) dans la formulation des interventions : qui a joué quel rôle dans quelle étape de la phase de conception?			
e) Rôle des partenaires locaux dans la mobilisation des ressources complémentaires et l'importance de ces ressources pour la performance du projet ; d'autres indications d'appropriation et engagement par rapport aux résultats et la durabilité de ceux-ci			
f) Appréciation de la conception du projet (cadre logique ; stratégie ; degré d'inclusion des enseignements de projets antérieurs/ailleurs dans la conception/la stratégie (par exemple programmes régionaux – PQ2 et UEMOA/Mise à Niveau, d'autres)			
g) La stratégie a-t-elle changé durant la mise en œuvre ? Y-a-t-il eu des changements durant la « vie du projet » quant à l'appropriation et quant à l'ancrage institutionnel et opérationnel des interventions?			
h) Pertinence de l'intervention par rapport aux priorités de l'UNDAF (Système N.U.)			

Effizienz : appréciation par rapport à l'utilisation des ressources (fonds ; expertise, temps) ; est-ce qu'elles ont été fournies comme programmé et de façon optimale ?			
a) Appréciation des apports et des services de l'ONUDI (quantité, qualité, délais, coût) couvrant expertises ; formations ; méthodologies ; soustractions, équipements, ...) : fournis comme programmé et ayant menés à la réalisation des produits planifiés ?			
b) Appréciation des procédures de l'ONUDI pour la mise en œuvre (recrutement, soustraction, achat d'équipements,...) : est-ce qu'elles ont été appropriées, adéquates et efficaces ? Note : attention particulière à cet effet sur le processus d'achat (<i>procurement</i>)			
c) Appréciation de l'utilisation du budget : est-ce qu'elle a été appropriée ?			
d) Qualité de la gestion et de suivi journalier (responsables de projet au siège et sur le terrain) et suivi stratégique (comité de pilotage/suivi) ; système de suivi/auto-évaluation ; outils utilisés ; réunions de revue périodique ; missions de suivi du siège ONUDI et par bailleur (missions ROM)			
e) "Reporting" et discussion/diffusion des rapports sur l'état d'avancement (reporting technique et financier) et rapports des consultants : les mécanismes de reporting ont-ils été appropriés ?			
f) Appréciation des apports des contreparties (par effet)			
g) Degré de synergies/complémentarités avec d'autres partenaires au niveau du PACIR (ITC/autres) ; avec d'autres interventions de l'ONUDI en CI/au niveau régional ; avec d'autres programmes/projets (en CI/au niveau régional) – par exemple BM/GIZ/autres ; implications sur l'efficacité du projet			
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			
<i>Résultats court terme</i>			
a) Photographie des résultats depuis le démarrage à ce jour et leur utilisation par les bénéficiaires (précisions par effet)			
b) Indication des capacités développées (par effet)			
c) Existence de résultats court terme non prévus ?			

<i>Résultats moyen terme</i>			
a) Résultats au niveau des politiques/stratégies/mesures d'appui			
b) Résultats en dehors des groupes cibles (effets sur autres entreprises du même secteur/d'autres secteurs; d'autres institutions que celles ciblées) ?			
c) Résultats moyen terme non prévus ?			
Pérennité : appréciation de la mesure dans laquelle les bénéficiaires du projet continuent/continueront après la fin de l'appui (par effet)			
a) Probabilité de la continuation de l'appui après l'intervention de l'ONUDI ? Par quelles structures nationales ? Avec la même approche ou des changements ?			
b) Y a-t-il des risques quant à la poursuite des activités?			
Résumé des points forts et des points faibles			
Points forts : les acquis et facteurs clefs ayant contribué aux réalisations			
Points faibles : principales contraintes/problèmes vécus par rapport aux interventions du PACIR-ONUDI et risques par rapport à l'avenir			
Recommandations			
Pour la mission d'évaluation (rencontres à ajouter au programme ; points à approfondir sur la base des entretiens ; documents additionnels à collecter/analyser)			
Pour la suite du PACIR-ONUDI			

Guide d'entretien : Partie 2 – Questions par thème/cible

1. MISE A NIVEAU

Experts

1. Avis sur le processus de recrutement
2. Indication d'indépendance et gestion des conflits d'intérêts éventuels
3. Ont-ils faits des apports à la démarche de diagnostic proposée ?
4. Quel a été l'accompagnement de l'équipe du projet pour la réalisation de ces diagnostics ?
5. Difficultés rencontrées dans la conduite des diagnostics ?
6. Formulation de feedback sur la démarche de DSG suite à la première série réalisée : pertinence ?

Ministère de l'industrie/BNMN

1. Qu'est ce qui coince pour la mise en place de la structure de gestion comme conçue par la formulation du programme ?
2. Quel est le niveau de formalisation de l'engagement de l'Etat pour la mise en place de sources pérennes de financement de sa contribution au PNRMN ?

Faitières et chambres consulaires

1. Comment ont-elles été impliquées dans la formulation du PNRMN ?
2. CGECI : Ou en sont les initiatives d'affecter une partie des ressources d'équipements (PNRMN) et de mise en place du fonds de garantie pour le financement des entreprises ?

2A. CONSORTIA (groupe)

Généralités

1. Nom du consortium et secteur d'activité
2. Identités des personnes interviewées
3. Doc d'existence juridique du consortium
4. Combien de temps cela a pris de le mettre en place ?
5. Combien de membres ? sont-ils les mêmes depuis la création ?

Appui du projet

1. Quels sont les appuis que le projet a apportés concrètement au consortium pdt et après la création? Domaines ?
2. Comment ses appuis ont-ils été identifiés ?
3. Ces appuis ont-ils été à la hauteur de vos attentes ? Ce qui a manqué ?

Activités

1. Quels sont les services développés par le consortium pour ses membres ?
2. Quelles sont les activités réalisées ?
3. Quels résultats concrets avez-vous obtenus pour les entreprises membres ?

Autoévaluation de l'approche consortium

- Succès ? ce qui a bien marché
- Echecs ? ce qui n'a pas marché
- Potentialités ? Les possibilités qui n'ont pas encore été utilisés

- Obstacles ? ce qui peut limiter le développement de ce concept et ses bénéfices pour les entreprises

Perspectives

- Quels sont les projets C, M, L termes pour le consortium et pour les membres ?

2B. ENTREPRISES MEMBRES DES CONSORTIA

Motivation et relation au sein du Consortium

1. Ce qui a motivé l'entrée dans le consortium ?
2. Comment appréciez-vous le travail au sein du consortium ? Relations entre les membres (ambiance) ?

Appuis apportés par le consortium

1. Quels sont les services reçus du consortium ?
2. Activités réalisées avec le consortium ? résultats concrets obtenus ?

Assistance apportée par le projet

1. Quels sont les appuis que le projet vous a apportés directement ? dans quels domaines ?
2. Comment ont été identifiés ces appuis ?
3. Ce que cela vous a apporté ?

Résultats (effectifs après trois ans?)

1. Quels sont les bénéfices concrets que vous avez tirés de votre participation au consortium ?
Améliorations en termes de :
 - connaissance du marché export ?
 - apprentissage organisationnel : renforcement des capacités de l'entreprise ?
 - accès à des financements ?
 - qualité des produits ?
2. Quelles sont les opportunités à l'export que le consortium a identifié pour ses membres ?
3. Combien de projets d'exportation le consortium a réalisé concrètement ? Vers quels pays ?
4. CA global et Export avant consortium ? CA global et Export après consortium ?
5. Impact de la mise en groupements sur les coûts de transaction à l'export ?

Autoévaluation du consortium

- Succès ? Ce qui a été bien
- Echecs ? Ce qui n'a pas marché
- Potentialités ? Ce que vous avez de bien qui peut être utilisé dans le cadre du consortium mais qui ne l'a pas encore été
- Obstacles ? Ce qui s'oppose à aller encore de l'avant ?

3. COACHES ET ASSISTANTS TECHNIQUES

1. En quoi a consisté le coaching des consortiums et comment s'est-il organisé ?
2. L'approche a-t-elle été formalisée dès le départ ou cela s'est-il mis en place au fil de l'eau ?
3. Quels sont les outils mis en place pour le suivi des consortia ?
4. Quel retour d'expérience ?
 - Déterminants de la performance des consortia ?
 - Facteurs de viabilité ?
5. Pour les études de positionnement des filières : le temps restant suffira-t-il à boucler les

études ?

4. NORMES ET LABORATOIRES

- Photographie de ce qui a été fait
- Les résultats, les défis, qu'est ce qui pourrait être réalisé autrement ?
- Quel est le passé, comment le PACIR/ONUDI a été complémentaire des programmes PQ1 et PQ2 passés
- Qu'est ce qui va se passer après le programme ? qu'est-ce que le bénéficiaire est à même de faire en guise de pérennité ?
- Volets équipements : état des lieux ? problèmes rencontrés ? comment assurer le maintien des équipements, leurs amortissements ?
- Quelles dispositions prévues pour que les coûts d'analyse soient abordables ?
- Impact du statut juridique des laboratoires
- Appréciation de la mission des consultants
- Pertinence des indicateurs et critères d'évaluation des actions du projet ?
- Analyse des rapports d'état d'avancement et documents projets.

5. EQUIPE DE GESTION DU PROJET

Organisation du travail de suivi et de pilotage

1. Organigramme complet du projet pour saisir l'organisation des activités ?
2. Fiches de poste CTP et du Coordonnateur National ?
 - Comprendre le dispositif de S&E
 - Doc décrivant le dispositif de S&E
 - Rapport des différentes assistances techniques
 - Rythme des rapports d'avancement : trimestriels ? semestriel ? adressé à qui ?
 - Rythme des réunions interne de l'équipe de projet ?
 -

Conduite des activités

- Document formalisant la démarche de conseils et d'assistance aux consortiums

Résultats

i. Structures d'appui et filières

1. Rapports de sensibilisation des membres des structures d'appui ? Liste des membres des structures d'appui sensibilisés?
2. Rapports ou PV de validation des filières prioritaires par Ministère de l'Industrie, CoTech PACIR ONUDI et COFIL PACIR ?
3. Rapports de formation des membres des structures d'appui sur la démarche ONUDI de renforcement de la compétitivité? Liste des membres des structures d'appui formés à la démarche ONUDI?
4. Effectivité MEP du Groupe de Travail Interministériel sur la question du financement des consortiums ?

ii. Consortia

Préparation

- Rapport de séances de sensibilisation des 150 Entreprises à la démarche d'amélioration de la compétitivité? Rapport du grand séminaire du 07 février 2012?

- Dossiers de formation spécifiques des trois filières (textile-habillement, anacarde, manioc-céréales ? Dossier des formations transversales ?
- Rapport de formation des 32 promoteurs de consortium ?
- En quoi a consisté l'assistance à la création ?

Constitution, Fonctionnement des Consortium et résultats des appuis

- Doc d'existence juridique des consortiums ?
- Preuve de participations des consortiums aux actions groupées ? *A vérifier également au niveau des consortiums et des entreprises*
- Gains de productivités dans 4 entreprises, lesquelles ?
- Document d'accord de financement de 4 consortium par l'APEX-CI ?
- Entreprise du consortium MAMICO INVEST qui a obtenu un prêt ?

iii. PNRMN

Formulation du PNRMN

- Liste des d'émargement des participants à l'atelier de validation du 14 février 2013 ? *pas joint au PV*
- PV des différentes réunions de validation
- Mieux comprendre le mécanisme des avances remboursables pour financer les investissements matériels (21,2 milliards) ; problème avec les dotations PIP annuelles aux montants aléatoires qui plomberaient le fonctionnement de la structure?

Amorçage (mise en vigueur en septembre 2013)

- Liste de diffusion des documents de référence ?
- Docs de référence
 - TdR ?
 - Fiches thématiques ?
 - Support de communication ?
 - Contrat-type bénéficiaire et CCI-CI ?
 - Procédure de recrutement des Experts nationaux ?
- Composition des équipes de diagnostic ?
- Consulter 3 rapports globaux
- Approche de valorisation des résultats à travers une synthèse des diagnostics pour constituer une base de connaissance sur les faiblesses des entreprises industrielles : publication ? envisagé par l'ONUDI ?
- Vu le niveau d'avancement actuel, les études de faisabilité des CACDI pourront elles être terminées dans de bonnes conditions avant la fin du projet ? voir cela avec les experts également.

Liste des principaux documents utilisés

Projet – général	
Termes de Référence, évaluation finale indépendante du projet PACIR-ONUUDI	version finale (8 août 2014)
PACIR-ONUUDI, Document de projet initial	2010
PACIR-ONUUDI, Document de projet, version amendée	2013
PACIR-ONUUDI, support de communication (brochures ; articles de presse, ...)	documents réalisés durant la vie du projet
Rapports Narratifs (soumis à l'UE)	novembre 2010 avril 2012 juin 2013 septembre 2013 août 2014
Etat d'avancement au 30 juin 2014	juin 2014
Rapport d'activités octobre 2013 – septembre 2014	octobre 2014
Termes de Référence du Comité de Pilotage, PACIR-ONUUDI	non daté
Procès Verbal, réunions du Comité Technique PACIR-ONUUDI	CT 1 : 24.11.2011 CT 2 : 16.03.2012 CT 3 : 21.06.2012 CT 4 : 25.09.2012 CT 5 : 16.01.2013 CT 6 : 23.04.2013 CT 7 : 25.09.2013 CT 8 : 22.10.2014
B. Ba, Rapport de monitoring (« ROM », UE), mission 1 (2012)	26 mars 2012
B. Ba, Rapport de monitoring (« ROM », UE), mission 2 (2013)	11 mars 2013
Document-Guide pour la sélection des filières prioritaires et pour la méthodologie de sélection des entreprises bénéficiaires	version 2 décembre 2010
Démarche méthodologique des filières et des entreprises bénéficiaires du projet (Power Point)	décembre 2010
MIA, Réunion du Comité d'Arbitrage du PACIR chargée de la réallocation des ressources destinées à la mise en œuvre de la SNE	22 janvier 2013
Briefing Note, UNIDO Technical Cooperation in Côte d'Ivoire	version sept 2014
PACIR-ONUUDI, Bilan détaillé des formations	octobre 2014
PACIR-ONUUDI, liste des ressources humaines y compris sous-traitances	octobre 2014
Consortia	
Présentations (Power Point) de chacun des coach/consortia (par filière)	septembre 2014
Plan d'action ITC-ONUUDI 2013-2014 (coopération par rapport aux consortia d'exportation)	2013
Initiative du Cajou Africain (iCA), Compte rendu de la réunion du comité de direction, Accra, Ghana	septembre 2013
Technoserve, Définition de la vision stratégique et de l'identité de Cashew Ivoire, Atelier 1 (Power Point)	juin 2014
Technoserve, Définition des vecteurs d'identité et réflexions sur les mécanismes du consortium, Atelier 2 (Power Point)	juillet 2014
MIA/PACIR-ONUUDI, Compte Rendu de la 1 ^{ère} réunion du groupe de travail Environnement Incitatif des consortia d'exportation	6 juin 2014
Termes de Référence, Etudes de Positionnement Stratégique (Manioc, Anacarde, Textile-Habillement) et Etude sur le développement des Industries Pharmaceutiques Locaux	2014
UNIDO, The strategic management of export consortia – an analysis of the	2009

experience of UNIDO in Morocco, Peru, Tunisia and Uruguay	
Infrastructure Qualité	
LNSP, Décret portant création et organisation	9 octobre 1991
J.Y. Arriat, rapport de mission	août 2012
Fraternité matin, Appel à manifestation d'intérêt pour bénéficier d'un appui à la mise en place d'un laboratoire (textile)	25 septembre 2012
Grille d'évaluation/sélection du laboratoire textile	7 décembre 2012
CODINORM, Plan d'Action	juillet 2012
J.F. de Saedeleer, Sélection du laboratoire textile	29 janvier 2013
ONUDI/TCB, Programme Qualité en Afrique de l'Ouest – note de présentation des principales réalisations au 30 septembre 2012 en Côte d'Ivoire	septembre 2012
ONUDI/TCB, Programme Qualité en Afrique de l'Ouest, rapport final – coordination technique national (Côte d'Ivoire)	janvier 2013
CODINORM, Décision No. 054 du 7 novembre 2013 portant homologation des normes	7 novembre 2013
Loi fixant le cadre juridique portant l'organisation de la normalisation et de la promotion de la qualité (Loi No. 2013-866)	23 décembre 2013
PACIR-ONUDI, Note de guidance relative à l'appui aux laboratoires	29 septembre 2014
PACIR-ONUDI, Liste des normes à élaborer par CODINORM	non daté
M. Gbaguidi, rapport de fin de contrat	août 2014
M. Kamara, rapport d'activités	août 2014
M. Kamara, liste des activités à réaliser pour la mise en conformité avec ISO 17025	8 août 2014
LCAE, Point d'avancement SMQ	11 août 2014
Comité Technique (CT17) de CODINORM pour l'élaboration des normes sur le textile, liste des besoins complémentaires	juillet 2014
Comité Technique (CT17) de CODINORM pour l'élaboration des normes sur le textile, Compte Rendu de la réunion du 31 août 2014	31 août 2014
LNSP, Etat d'avancement, Plan d'Action	sept. 2014
LANEMA, Directeur de la Métrologie et des Contrôles Techniques, état des activités	9 juillet 2014
PACIR-ONUDI, Description de poste, Expert national en gestion de base de données, période 17 juillet – 17 septembre 2014	juillet 2014
A. Assa, Modèle de formulaire d'enquête pour l'identification des laboratoires	non daté
Photos/installation des tables vibratoires (LANEMA) et formation/métrologie	octobre 2014
ONUDI/TCB (B. Bau, A. Duclos), Notes explicatives sur le processus de sous-traitance, d'achats des équipements et sur le retard d'installation des équipements	octobre/novembre 2014
ONUDI/TCB, Les résultats clés du Programme Qualité de l'Afrique de l'Ouest	non daté
Mise à Niveau	
PACIR-ONUDI, Formulation du PNRMN de Côte d'Ivoire, présentation Power Point	13 septembre 2012
PACIR-ONUDI, B. Marega, Formulation du Programme National de Restructuration et de Mise à Niveau de Côte d'Ivoire (PNRMN) – Rapport de synthèse de la phase de formulation	novembre 2012
BNETD, PNRMN – enquête en vue de l'élaboration de la base de données du secteur industriel, rapport final	avril 2012
D. Konan, Base de données des entreprises industrielles de Côte d'Ivoire, mission de mise à jour (Power Point)	non daté
PACIR-ONUDI, Formulation du PNRMN de Côte d'Ivoire, Rapport exécutif et de synthèse, phase d'accompagnement	27 janvier 2013
Atelier de validation de l'étude de formulation du PNRMN, Compte Rendu	14 février 2013
PACIR-ONUDI, Stratégie de mise en œuvre du projet national pilote	juillet 2013

d'amorçage de la restructuration et de la mise à niveau de 20 entreprises industrielles manufacturières de Côte d'Ivoire – Lancement juillet 2013 (Power Point, ainsi que fiches d'information et documents type/formats pour rapport de pre-diagnostic, rapport de synthèse – diagnostic stratégique d'entreprises, ...)	
Cérémonie de lancement du PNRMN, Communiqué de Presse	6 mars 2014
PACIR-ONUUDI, Power Point/T. Chaabane, CTP, Rencontre de présentation et de partage avec les institutions partenaires et des consultants	25 mars 2014
Situation d'avancement des actions techniques à la date du 30 septembre 2014	septembre 2014
Termes de Référence, Etudes de Faisabilité des CACDI (Agro-alimentaire, Textile-Habillement, Mécanique, Soudure, Plasturgie et Caoutchouc)	2014
K. Daly, Etudes de Faisabilité des CACDI, Rapport intermédiaire, Etape 1 (période juin-juillet 2014)	juillet 2014
MIM, P. Cissé, PNRMN, Présentation à la BAD, 26 septembre 2014 (Power Point)	26 septembre 2014
UNIDO, Industrial upgrading and modernization programme – taking you and your industry to the next level, brochure	2013
UEMOA-ONUUDI, Rapport de synthèse sur les résultats de la phase pilote du Programme de Restructuration et de Mise à Niveau de l'industrie des Etats membres de l'UEMOA	décembre 2013
UEMOA, Koni Expertise, Etude relative à l'évaluation de la phase pilote du Programme de Restructuration et de Mise à Niveau de l'industrie des Etats membres de l'UEMOA	janvier 2014
Autres documents	
Communauté européenne – République de Côte d'Ivoire, Document de stratégie pays et programme indicatif national pour la période 2008-2013	4 juin 2008
Gouvernement de la Côte d'Ivoire (www.gouv.ci), les APE : Risque ou Chance pour la Côte d'Ivoire ?	27 mars 2008
MIM-ONUUDI, Nouvelle politique industrielle de la République de Côte d'Ivoire – Phase I : Diagnostic du secteur industriel et du cadre institutionnel	2012
CEDEAO, Politique industrielle commune de l'Afrique de l'Ouest (PICAO)	2010
S.E. M. J-C Brou, Ministre de l'Industrie et des Mines, Présentation sur le thème 'Politique industrielle de la Côte d'Ivoire', Déjeuner-début de l'UGECI	18 mars 2014
Gouvernement de la Côte d'Ivoire, Conseil des Ministres, Adoption d'un décret portant création, attributions, organisation et fonctionnement du Conseil National des Exportations (CNE) – Communiqué	18 juin 2014
Gouvernement de Côte d'Ivoire /ITC-PACIR, Stratégie Nationale d'Exportation de la République de Côte d'Ivoire	rapport final pour validation, version 1.0, juin 2014
Banque Mondiale, Rapport sur la compétitivité des l'industrie manufacturière ivoirienne, atelier de dissémination (présentation Power Point, Volker Treichel, Programme Leader	26 septembre 2014
Centre de Promotion des Investissements en Côte d'Ivoire, la Côte d'Ivoire en bref	2012
World Economic Forum ,The Africa Competitiveness Report 2013,, Part 3 - Profile Côte d'Ivoire	2013
Atlas (www.media.mit.edu), Côte d'Ivoire - Profile of exports, imports and trade partners	2014
Banque Mondiale, Doing Business 2014, Côte d'Ivoire	2014
BAfD, OCDE, PNUD, African Economic Outlook, Côte d'Ivoire 2014 (www.africaneconomicoutlook.org)	2014
Technoserve, Evaluation du potentiel de développement du secteur anacarde en Côte d'Ivoire	décembre 2011
Association Afrique Agro-Export (AAFEX), Bulletin d'information No. 1, 2014	2014
ITC, Situation actuelle et perspective du secteur de l'emballage agro-	2006

alimentaire, Côte d'Ivoire	
Root Capital, Financing from Root Capital, brochure (www.rootcapital.org)	
SIETTA 2014, International Cashew Processing Equipment & Technology Trade Fair, brochure	26-28 novembre 2014 (Abidjan)
UNIDO, Evaluation Group, Thematic Evaluation of UNIDO projects related to "Industrial Upgrading", Independent Thematic Evaluation	avril 2013
UNIDO, Evaluation Group, Independent Evaluation of UNIDO Regional Programmes for Trade Capacity Building in West Africa	avril 2013
CDE, Lancement du PADSE Côte d'Ivoire (26 mai 2014, Abidjan) – communiqué de presse, www.cde.int	17 juin 2014
FIPME et al, Journées nationales promotionnelles des PME et de l'artisanat, 16-18 octobre 2014 (programme des ateliers)	non daté
APEX-CI et al., Projet d'Appui à la revitalisation des PME (brochure)	non daté

Cadre logique du projet
(par effet et produits)

Logique d'intervention	Indicateurs	Sources de vérification	Risques et hypothèses
EFFET 1 (R.2.C.4²⁸) - Les structures d'appui nationales sont qualifiées pour soutenir la démarche d'amélioration de la compétitivité²⁹ et les PME/coopératives sélectionnées améliorent leur compétitivité.		Rapports des experts	-Engagement réel des structures d'appui et disponibilité de personnel qualifié
Produit 1.1 (R.2.C.4.1 ³): Des représentants des structures d'appui des secteurs public et privé sont sensibilisés sur la démarche ONUDI d'amélioration de la compétitivité.	Environ 50 représentants de structures d'appui sensibilisés	Etudes de positionnement	Cohérence (dimensionnelle, sectorielle et organisationnelle) entre les membres des consortiums d'exportation et identification de leaders pouvant mobiliser d'autres chefs d'entreprises
Produit 1.2 (R.2.C.4.2 ³): Les 3 filières prioritaires sont identifiées et des études de positionnement stratégiques sur ces 3 filières sont réalisées (y compris OTC et SPS).	3 études de positionnement stratégique réalisées	Feuilles de présence aux séminaires, test d'évaluation des participants aux formations et certificats de formation	Capacité et volonté des entreprises membres de consortiums d'investir des ressources financières et du temps dans des activités d'amélioration de la compétitivité et de promotion à l'exportation
Produit 1.3 (R.2.C.4.3 ³): Des représentants des structures d'appui sont qualifiés sur la démarche ONUDI d'amélioration de la compétitivité.	Environ 20 représentants de structures d'appui formés	Demandes de financement des entreprises	
Produit 1.4 (R.2.C.4.4 ³): Des sources de financement pour le soutien des actions d'amélioration de la compétitivité des consortiums et de leurs membres sont identifiées et une proposition de mesures de soutien spécifiques est formulée.	Sources de financement disponibles et une proposition de mesures de soutien est formulée	Articles de presse	
Produit 1.5 (R.2.C.4.5 ³): Des PME / coopératives sont qualifiées sur la démarche d'amélioration de la compétitivité.	Environ 100 entreprises sensibilisées		
Produit 1.6 (R.2.C.4.6 ³): Des représentants de PME/coopératives sont formés sur les possibles actions d'amélioration de la compétitivité.	Environ 60 entreprises formées		

²⁸ Code correspondant au PACIR Global

²⁹ Cette démarche comprend les volets consortiums d'exportation, mise à niveau et qualité.

Produit 1.7 (R.2.C.4.7 ³): Des promoteurs de consortiums d'exportation sont qualifiés à l'utilisation de la méthodologie ONUDI.	Environ 30 promoteurs formés		
Produit 1.8 (R.2.C.4.8 ³): Des entreprises sont assistées dans la phase de création de consortiums d'exportation.	Environ 25 entreprises assistées		
Produit 1.9 (R.2.C.4.9 ³): Des consortiums sont juridiquement constitués et mettent en œuvre des actions groupées visant à accéder aux marchés extérieurs.	Environ 5 consortiums créés et au moins une action groupée réalisée par chaque consortium (participation à une foire internationale, mission commerciale, invitation de clients potentiels, etc.)		
Produit 1.10 (R.2.C.4.10 ³): Les PME/coopératives membres de consortiums mettent en œuvre des actions visant à améliorer leur compétitivité.	Au moins une action d'amélioration de la compétitivité est réalisée par chaque entreprise		
EFFET 2 (R.2.C.5³): Les normes des marchés d'exportation sont intégrées dans les normes nationales pour les produits concernés.		Rapports de consultants Journal officiel	Une démarche qualité orientée vers l'exportation qualité passe par (i) la promotion des normes et (ii) par la sensibilité des acteurs des filières à l'adoption des normes.
Produit 2.1 (R.2.C.5.1 ³): Les normes internationales et des pays d'exportation pour les produits retenus et l'emballage de ces produits sont intégrées dans les normes nationales et sont disponibles.	Gap analyse réalisée Aux moins 3 normes transposées	Feuille de présence aux ateliers de sensibilisation	
Produit 2.2 (R.2.C.5.2 ³): Les opérateurs des secteurs retenus sont sensibilisés à ces normes	Représentants d'au moins 30 opérateurs sensibilisés	Etude de faisabilité	
Produit 2.3 (R.2.C.5.3 ³): Une étude de faisabilité est réalisée pour disposer d'une certification de produit pour les filières concernées	Etude de faisabilité réalisée		
EFFET 3 (R.2.C.6³): Les laboratoires sont appuyés pour l'accréditation de leurs tests.		Certificats de formation	Le réaménagement institutionnel des structures de contrôle et leur compétence est validé par le Gouvernement
Produit 3.1 (R.2.C.6.1 ³): Les laboratoires (métrologie et mesures sanitaires et phytosanitaires), sont appuyés dans leur démarche qualité pour que les entreprises exportatrices fournissent une preuve de conformité internationalement reconnue	3 lead-assessors ISO 17025 formés Renforcement des capacités techniques d'au moins 2 laboratoires	Rapports de consultants Rapports d'analyses	

	2 laboratoires accompagnés vers l'accréditation	Rapports de formation	
Produit 3.2 (R.2.C.6.2 ³): Etude faisabilité d'un centre de traitement collectif des déchets de laboratoire	Une étude de faisabilité réalisée	Manuel qualité et enregistrements associés	
Produit 3.3 (R.2.C.6.3 ³): Analyse des produits non traditionnels pour pouvoir fournir la preuve de la conformité	Produits de 3 filières analysés	Rapports d'audit Etude de faisabilité	
EFFET 4 (R.2.C.7³):- Le Programme National de Restructuration et de Mise à Niveau est élaboré, validé par les autorités nationales et amorcé	Etude de diagnostic des besoins du secteur industriel manufacturier réalisée et Programme National de Restructuration et de Mise à Niveau (PNRMN) formulé et validé	Etude de diagnostic et Programme National de Restructuration et de Mise à Niveau	Disponibilité d'informations économiques
Produit 4.1 (R.2.C.7.1 ³): Le Programme National de Restructuration et de Mise à Niveau est élaboré	Les autorités nationales participent au démarrage opérationnel du PNRMN ;	Rapports du projet	Engagement politique et financier des autorités nationales
Produit 4.2 (R.2.C.6.2 ³): Le Programme National de Restructuration et de Mise à Niveau est validé par les autorités nationales	20 entreprises pilotes bénéficient du PNRMN et mettent en œuvre les premières actions de leurs plans de restructuration et de mise à niveau (1 à deux actions immatérielles par entreprise)	Diagnostics et plans de restructuration et de mise à niveau des entreprises bénéficiaires	Engagement et capacité des entreprises pilotes à mettre en œuvre leurs plans de mise à niveau
Produit 4.3 (R.2.C.6.3 ³): Le Programme National de Restructuration et de Mise à Niveau est amorcé	3 études de faisabilité pour la création de 3 Centres d'Appui à la Compétitivité et au Développement Industriel (CACDI) réalisées	Etudes de faisabilité de CACDI	Engagement de bailleurs de fonds internationaux

SOURCE : DOCUMENT DE PROJET ; VERSION REVISEE (2013)

Étapes marquantes

Etude par rapport à un appui dans le domaine de la compétitivité de l'économie ivoirienne/son insertion dans l'économie régionale et mondiale (mission d'identification), UE	septembre 2008-février 2009
Mission d'évaluation des besoins (UE, incluant l'ONUDI)	3-7 février 2009
Signature de la Convention UE-ONUDI (PACIR-ONUDI)	3 mai 2010
Réception du premier financement (UE)	juin 2010
Mission préparatoire (ONUDI)	juillet 2010
Démarrage réel (installation du CTP)	1 septembre 2010
Ralenti des missions en Côte d'Ivoire (SNU) durant la période pré-électorale	dernier trimestre/2010
Rupture liée à la crise postélectorale	décembre 2010 – août 2011
Mission conjointe ITC-ONUDI pour préciser les synergies entre les deux agences	juillet 2011
Redémarrage du projet	15 août 2011
Formation de coaches/approche consortia	25-27 octobre 2011
Lancement effectif de l'étude de formulation du PNRMN	novembre 2011
Mission préparatoire, volets 2 et 3 (normalisation et laboratoires)	novembre 2011
Premier Comité de Pilotage du PACIR	17 octobre 2011
Cérémonie de lancement officiel du PACIR dans son ensemble	2 novembre 2011
Comité Technique 1 du PACIR-ONUDI	24 novembre 2011
Atelier de sensibilisation (outils d'amélioration de la productivité-compétitivité et la démarche consortia d'exportation)	7 février 2012

Mission de monitoring No.1 (ROM), UE	27 février au 2 mars 2012
Comité Technique 2 du PACIR-ONUDI	16 mars 2012
Comité Technique 3 du PACIR-ONUDI	21 juin 2012
Atelier de restitution, étude ciblant la formulation d'un Programme National de Restructuration et de Mise à Niveau (PNRMN)	juin 2012
Deux premiers consortia juridiquement créés (au total 3 en 2012 ; 3 en 2013 et 1 en 2014 ; un dissous en 2013)	septembre 2012
Comité Technique 4 du PACIR-ONUDI	25 septembre 2012
Rapports narratifs et états financiers soumis à l'UE	novembre 2010 avril 2012 juin 2013 septembre 2013 août 2014
Diagnostic du secteur industriel et du cadre institutionnel (en vue de la préparation d'une nouvelle Politique Industrielle)	octobre 2012
Changements au niveau du MIM (Ministre/équipe)	novembre 2012
Comité Technique 5 du PACIR-ONUDI	16 janvier 2013
Mise en place d'un Comité Equipements (suite à la décision du CT du 16 janvier 2013) pour traiter du dossier 'budget des équipements de production destinés aux entreprises membres de consortia	janvier 2013
Décision du Comité d'Arbitrage du PACIR d'affecter des ressources additionnelles au PACIR-ONUDI (volet 4)	22 janvier 2013
Avenant 1 (couvrant l'augmentation du budget et la prolongation de la durée – en ce moment jusqu'en février 2014)	22 février 2013
Journée d'appropriation et de validation de l'étude PNRMN organisé par le BRNM et présidé par la conseillère auprès du Ministre de l'Industrie	14 février 2013
Démarrage de la collaboration avec l'ITC pour le coaching des consortia	missions/période février-juin 2013
Mission de monitoring No. 2 (ROM), UE	11-15 mars 2013

Préparation de la stratégie de mise en œuvre de la phase d’amorçage du PNRM, des documents de référence et d’un plan de communication, ainsi que le lancement du démarchage et de la sélection des entreprises	période mars-septembre 2013
Comité Technique 6 du PACIR-ONUDI	23 avril 2013
Demande d’extension justifiée par (i) la suspension suite à la crise postélectorale et (ii) le temps nécessaire pour les entreprises et laboratoires bénéficiaires d’absorber l’assistance technique (dont surtout la phase d’amorçage du PNRMN)	mai 2013
Signature du programme ITC-ONUDI précisant les activités d’appui de chaque agence par rapport aux consortia créés à ce stade	juin 2013
Démarrage de l’assistance technique rapprochée aux entreprises du secteur anacarde par l’ONG Technoserve	août 2013
Réunion du Comité Technique de Normalisation (dans le cadre du processus de préparation/homologation des normes	29 août 2013
Comité Technique 7 du PACIR-ONUDI	25 sept. 2013
Validation par le CT des critères et de la stratégie d’acquisition des équipements/leur distribution aux entreprises membres de consortia (y compris rôle de l’I2T dans l’hébergement et la distribution définitive faisant l’objet d’un sous-contrat d’hébergement)	25 sept. 2013
Ateliers de sensibilisation à l’adhésion au projet d’amorçage/PNRMN (deux ateliers organisés avec la CCI-CI)	octobre 2013
Participation du PACIR-ONUDI et des consortia anacarde à la Conférence de l’Alliance du Cajou Africain (Accra, Ghana)	septembre 2013
Publication des normes homologuées en appui à Codinorm dans le Journal Officiel couvrant trois familles de normes : manioc-céréales, anacarde et tricotage/teintures textiles	30 décembre 2013
Avenant 2 (prolongation jusqu’au 3 janvier 2015, liée au nombre d’actions, surtout dans le cadre du PNRMN)	31 janvier 2014
Lancement officiel du PNRMN (séminaire de lancement présidé par le Premier Ministre)	6 mars 2014
Démarrage des études de faisabilité/CACDI (agro-industrie ; mécanique/métallurgie/construction métallique et plasturgie)	mai 2014

Démarrage des études de positionnement stratégique (manioc-céréales, anacarde, textile-habillement), suivi par l'étude de développement des industries pharmaceutiques locales à la demande du MIM et accord avec l'UE (démarrée en août 2014)	mi-2014
Formations sur la méthodologie/PNRMN (entreprises ; structures d'appui ; consultants)	15 mars 2014 et 25 mars 2014
Création du Conseil National des Exportations	juin 2014
Démarrage d'une enquête pour l'élaboration d'un répertoire des laboratoires en Côte d'Ivoire (prestataires de services pour la demande du contrôle de la qualité)	août 2014
Lancement d'une opération d'essais d'inter-comparaison (manioc-céréales) au niveau de la sous-région incluant la Côte d'Ivoire	environ août 2014
Avenant 3 (prolongation jusqu'au 22 février 2015 (prolongation liée au nombre d'actions, surtout dans le cadre du PNRMN)	9 septembre 2014
Lancement du programme Phoenix	octobre 2014
Création juridique de l'ACDI	2 octobre 2014
Comité Technique 8 du PACIR-ONUDI	22 octobre 2014
Séminaire de restitution de l'étude stratégique de développement des Industries Pharmaceutiques Locales (IPL)	5 novembre 2014
Séminaires de restitution des autres études stratégiques (manioc, anacarde, habillement)	dates pas encore décidées
Séminaire de restitution des études de faisabilité CACDI (trois)	date pas encore décidée (probablement en déc. 2014)
Atelier de validation de la Stratégie Nationale d'Exportation	13 novembre 2014
Audits à blanc dans le cadre de l'accompagnement vers l'accréditation d'au moins deux laboratoires (LNSP ; ENVAL)	dates pas encore précisées
Laboratoire d'analyse (secteur textile) au niveau d'ENVAL démarre ses prestations	après la réception et l'installation des équipements (équipements non encore livrés)

Cérémonie de remise officielle des normes aux consortia et des équipements de métrologie au LANEMA	date pas encore décidée (sujet au calendrier du Ministre)
Plan d'organisation de deux journées de communication dont une journée sur la présentation des résultats/témoignages quant aux effets 1, 2 et 3, et une autre journée sur les résultats/témoignages sous le volet 4	dates pas encore décidées (probablement début 2015)
Clôture opérationnelle du PACIR-ONUDI	22 février 2015