

Évaluation indépendante

Programme de Restructuration et de Mise à Niveau De l'Afrique Centrale (PRMN)

Numéro de Projet ONUDI: 130286



ORGANISATION DES NATIONS UNIES
POUR LE DÉVELOPPEMENT INDUSTRIEL

Bureau de l'évaluation indépendante

Évaluation indépendante

Programme de Restructuration et de Mise à Niveau De l'Afrique Centrale (PRMN)

Numéro de Projet ONUDI : 130286



**ORGANISATION DES NATIONS UNIES
POUR LE DÉVELOPPEMENT INDUSTRIEL**

Vienne, Septembre 2019

Distr. GENERAL

ODG/EIO/IED/18/R.33

Septembre 2019

Original : français

Cette évaluation était gérée
par le responsable du projet
ONUDI avec contrôle de
qualité assuré par la
division de l'évaluation de l'ONUDI

Les appellations employées dans cette publication et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part du Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel (ONUDI) aucune prise de position quant au statut juridique des pays, territoires, villes ou zones, ou de leurs autorités, ni quant aux tracés de leurs frontières et limites.

La mention des compagnies et des produits commerciaux n'implique pas l'aval de l'ONUDI.

Les opinions émises dans ce rapport sont exprimées à titre personnel et n'engagent pas le Gouvernement du Cameroun, l'Union Européenne ou l'ONUDI.

Ce document n'a pas fait l'objet d'une mise au point rédactionnelle

Table des matières

Remerciements	iv
Acronymes et Abréviations.....	v
Résumé exécutif.....	vi
Executive summary.....	xi
Informations de base sur le Programme	xvii
1. Introduction.....	1
1.1. Objectifs et portée de l'évaluation	1
1.2. Vue d'ensemble du contexte du PRMN	1
1.3. Vue d'ensemble du PRMN	2
1.4. Reconstitution de la Théorie du changement	4
1.5. Méthodologie de l'évaluation.....	6
1.6. Limites de l'évaluation.....	8
2. Contribution du Programme aux résultats de développement – Efficacité et impact.....	9
2.1. Résultats obtenus du Programme et efficacité globale	9
2.2. Progrès vers l'impact.....	26
3. Qualité et performance du Programme	26
3.1. Conception	26
3.2. Pertinence	28
3.3. Efficience	30
3.4. Durabilité.....	33
3.5. Intégration du genre.....	34
4. Performance des partenaires	35
4.1. ONUDI.....	35
4.2. Partenaires régionaux et nationaux.....	36
4.3. Donateurs.....	37
4.4. Facteurs facilitant ou limitant l'atteinte des résultats.....	38
4.5. Autres facteurs ayant influencé les performances du programme	42
4.6. Evaluation globale et tableau d'évaluation	44
5. Conclusions, recommandations et enseignements tirés.....	45
5.1. Conclusions.....	45
5.2. Recommandations.....	45
5.3. Enseignements tirés.....	47
5.4. Bonnes pratiques	49
Annexe 1 : Matrice évaluative.....	50
Annexe 2 : Guide des entretiens.....	57
Annexe 3 : Liste des documents consultés	62
Annexe 4 : Liste des personnes rencontrées	64
Annexe 5 : Description de poste des experts internationaux.....	74
Annexe 6 : Termes de Référence	80

Remerciements

L'équipe d'évaluation tient à remercier toutes les personnes rencontrées ou qui ont accepté un entretien téléphonique au cours de ce processus d'évaluation, et sans qui cette évaluation finale n'aurait pas pu se réaliser. Nos remerciements vont aux représentants de la CEMAC et de la CEEAC ainsi qu'à toutes les parties prenantes dans les 7 pays visités, c'est-à-dire aux Ministres en charge de l'industrie rencontrés et aux représentants des gouvernements, aux représentants des secteurs privés et aux bénéficiaires du programme, pour les précieuses informations qu'ils nous ont fournies au cours de la phase de consultation de la présente évaluation finale.

Nous voudrions également remercier toute l'équipe ONUDI du siège à Vienne et dans les pays, les membres de la CTMN qui nous ont accordé de leur temps ainsi que les représentants des DUE qui ont bien voulu nous rencontrer.

Nadia BECHRAOUI, Evaluatrice, Chef d'équipe
Alexandre DIOUF, Consultant en évaluation

Acronymes et Abréviations

AC	Afrique Centrale
AJEIE	Association des jeunes entrepreneurs et initiateurs d'entreprises (STP)
BMN	Bureaux de Mise à Niveau
CAD/OCDE	Comité d'Aide au Développement de l'Organisation de Coopération et de Développement Economique
CEEAC	Communauté Economique des Etats de l'Afrique Centrale
CEMAC	Communauté Economique et Monétaire des Etats de l'Afrique Centrale
CER	Commissions Economiques Régionales
CPN	Comité de Pilotage National
CPR	Comité de Pilotage Régional
CTMN	Cellule Technique de Mise à Niveau
CTP	Conseiller Technique Principal
DUE	Délégation de l'Union européenne
FED	Fonds Européen de Développement
GAR	Gestion Axée sur les Résultats
GMN	Guichet de Mise à Niveau
GNUE	Groupe des Nations Unies pour l'Evaluation
JE	Jeunes Entrepreneurs
MAN	Mise à Niveau
ONUDI	Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel
PACIE	Programme d'Appui au Commerce et à l'Intégration Economique
PIQAC	Programme Infrastructure Qualité de l'Afrique Centrale
PMA	Pays les Moins Avancés
PME/PMI	Petites et Moyennes Entreprises/Industries
PNMAN	Programme National de Mise à Niveau
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PRMN	Programme de Restructuration et de Mise à Niveau
RCA	République Centrafricaine
RDC	République Démocratique du Congo
STP	Sao Tomé et Principe
TdC	Théorie du Changement
TdR	Termes de référence
TPE	Très Petites Entreprises
UE	Union européenne

Résumé exécutif

Objectif et méthodologie de l'évaluation

Le but de cette évaluation finale est de vérifier dans quelle mesure la phase pilote du Programme de Restructuration et de Mise à Niveau en Afrique centrale (PRMN) a atteint les résultats qui lui ont été assignés (produits, effet à court-terme) et si les conditions de durabilité des résultats obtenus sont réunies de manière à ce qu'il contribue, à l'échelle régionale et au niveau des 7 pays ciblés, à des changements transformationnels (effet à moyen-terme et état intermédiaire), qui pourront mener à l'impact attendu.

L'évaluation finale a porté sur la pertinence, l'efficacité, l'efficience et la durabilité et l'impact du programme conformément aux critères du CAD/OCDE. Sur la base des constats fondés sur des éléments de preuve et de sources multiples¹, des conclusions suivies de recommandations et d'enseignements tirés ont été formulés qui permettront aux différentes parties prenantes concernées, d'améliorer la conception et la mise en œuvre de tels programmes à l'avenir.

L'évaluation finale a couvert toute la durée de la phase pilote du PRMN, soit du 1^{er} décembre 2014, date du début des activités, au 30 juin 2018, date effective d'achèvement.

L'évaluation finale a été conduite conformément à la politique d'évaluation de l'ONUDI, à ses directives pour la coopération technique des projets et leurs cycles, aux normes préconisées par le Groupe des Nations Unies pour l'Evaluation (GNUE) ainsi qu'aux termes de référence élaborées par l'ONUDI.

Elle a été menée par deux consultants internationaux indépendants qui n'ont participé ni à la formulation ni à la mise en œuvre du programme et qui ne présentent aucun conflit d'intérêts avec les activités de ce dernier.

L'équipe a utilisé une approche participative où toutes les parties prenantes au programme ont été associées et consultées tout au long du processus. Outre la revue documentaire de tous les documents relatifs au programme mis à disposition par l'ONUDI, l'UE et certaines parties prenantes (voir liste des documents revus en annexe 3), des visites ont été organisées dans les sept pays concernés par le programme au cours desquelles les évaluateurs ont pu rencontrer des représentants de toutes les parties prenantes au niveau national et régional le cas échéant (voir liste des personnes rencontrées en annexe 4).

Au total, 113 personnes ont été interviewées, sous forme d'entretiens individuels semi-structurés (matrice évaluative et guide des entretiens en annexes 1 et 2) ou en groupe, ou ont été contactées par téléphone ou par Skype. Il s'agissait de représentants des ministères concernés par l'industrie dans les différents pays ainsi que les membres des bureaux/guichets de mise à niveau (BMN/GMN), des institutions d'appui au secteur privé (chambre de commerce, association patronale, etc.), des institutions financières (banques), des consultants et bureaux d'études formés, des chefs d'entreprises et jeunes entrepreneurs accompagnés ainsi que des membres des Comités de Pilotage Nationaux (CPN) et du Comité de Pilotage Régional (CPR) dont des représentants des deux commissions (CEMAC et CEEAC). Des réunions de travail ont eu lieu avec l'équipe en charge du programme à Vienne et des membres de la Cellule Techniques du Programme ainsi qu'avec les représentants de l'UE à Libreville.

Le programme ayant fait l'objet d'une évaluation à mi-parcours au cours du 3^{ème} trimestre 2016, l'équipe d'évaluation a capitalisé le contenu de cette dernière, en actualisant les

¹ Principe de triangulation.

données/informations relatives à la réalisation des produits attendus (sous la forme d'un tableau) et en examinant également le niveau de prise en compte des recommandations préconisées.

Outre l'analyse des critères habituels, l'évaluation a mis l'accent sur la pérennisation des résultats atteints par la phase pilote du programme et les premiers signes de changements transformationnels déjà observés, en fonction des éléments de preuve recueillis, en vue de l'atteinte de l'impact recherché.

Le principe de triangulation a été appliqué tout au long du processus d'évaluation, c'est-à-dire que l'équipe d'évaluation a eu recours à plusieurs méthodes et sources d'information pour fonder ses conclusions.

Principaux résultats du programme

Au niveau régional, la CEMAC et la CEEAC maîtrisent désormais le concept et l'approche de mise à niveau pour les entreprises et disposent désormais d'un outil de pilotage qui est le CPR doté d'un mode opératoire leur permettant de gérer de telles initiatives. Elles disposent également de plusieurs études qui leur ont fourni une analyse détaillée de la compétitivité économique de l'Afrique centrale, des chaînes de valeur transfrontières prioritaires et d'avoir une meilleure connaissance des politiques et stratégies visant à promouvoir le développement économique dans la sous-région et dont les plans d'action et/ou recommandations doivent être mis en œuvre afin qu'elles soient en mesure de disposer d'une politique d'industrialisation régionale efficace et cohérente.

En ce qui concerne les structures d'appui et d'encadrement du secteur privé, on notera l'émergence d'un marché du conseil dans le domaine de la mise à niveau dans les pays inclus dans le programme. Les bureaux d'étude ou les consultants individuels ayant bénéficié des formations du programme sont désormais à même de conduire des diagnostics et d'offrir des appuis et des accompagnements aux entreprises qui le souhaitent en matière de mise à niveau. De même, l'ensemble des pays dispose de formateurs capables de remplir des missions en création d'entreprises et accompagnement de jeunes créateurs.

Les différentes parties prenantes, aux niveaux régional et national, ont été sensibilisées à maintes occasions sur l'importance du lien entre la mise à niveau et le financement et la question de la restructuration. Dans la plupart des pays, le dialogue tripartite entre le secteur public, le secteur privé et le secteur financier a été initié mais reste à consolider. Le programme a également constitué une opportunité de démontrer l'efficacité de recourir à l'approche participative et inclusive.

A l'échelle nationale, les organes de gouvernance pour la mise à niveau sont en place et les éléments constitutifs d'un PNMAN ont été proposés dans tous les pays et validés dans 4 d'entre eux. Cependant, aucun des pays ne dispose encore d'un PNMAN formalisé en tant que tel qui servirait de feuille de route au gouvernement. Deux pays, la RDC et la RCA ont néanmoins sollicité un appui supplémentaire des experts-pays pour la préparation d'une note conceptuelle à soumettre à l'ordonnateur national FED pour financement, ce qui leur permettrait d'élaborer leur PNMAN et deux autres, STP et le Gabon ont créé deux groupes de travail, l'un pour analyser les propositions du PNMAN sur les secteurs, filières et critères de sélection et l'autre pour proposer les moyens de financement.

Le programme a contribué à développer la culture entrepreneuriale en renforçant les capacités de jeunes entrepreneurs en matière d'élaboration de plans d'affaires. Il a également fourni des pistes aux gouvernements pour leur permettre de mettre en place un cadre réglementaire favorable à l'entrepreneuriat et au développement du secteur privé.

Un effet du programme mais non planifié celui-ci est la constitution dans certains pays de réseaux de consultants, de coachs et même de jeunes entrepreneurs formés dans le domaine de la mise à niveau et de l'entrepreneuriat qui ont décidé de le faire afin de pouvoir partager leurs expériences et se renforcer mutuellement.

Le programme pilote de mise à niveau des entreprises a montré l'intérêt et le besoin de ces dernières pour ce type d'appui. Quelques améliorations ont été constatées au sein des entreprises qui ont commencé à mettre en œuvre les recommandations qui leur ont été faites.

Des « Success stories » ont été également partagées avec les évaluateurs mais elles restent encore au stade de l'épiphénomène.

Sur le plan de l'accès au financement, aucun des JE rencontrés n'a pu encore obtenir de crédit pour mettre en œuvre leur plan d'affaires car ils ne présentaient pas les garanties nécessaires. C'est également le cas des entreprises rencontrées qui soit ne souhaitent pas s'endetter aux conditions actuelles du marché (taux d'intérêt très élevés, absence de facilités, etc...) car elles l'étaient déjà ou que leur situation n'était pas suffisamment florissante pour le leur permettre.

Ainsi, à l'issue de la phase pilote du programme, les progrès réalisés en vue de l'atteinte des effets à court terme et de l'effet à moyen terme sont satisfaisants même si les résultats obtenus doivent encore être consolidés notamment par la mise en œuvre de la phase de pérennisation.

Il est cependant trop tôt pour constater une réelle contribution du programme à l'impact car le processus de la mise à niveau est inachevé. La phase pilote du programme a permis le déclenchement du processus en vue de produire les effets attendus. Les premiers signes de changements transformationnels observés doivent être reproduits et mis à l'échelle pour engendrer des transformations significatives. Sur les plans environnemental et social, les bénéfiques ne sont pas encore visibles. Ils dépendront de la poursuite de la mise en œuvre du processus de mise à niveau et de la suppression des contraintes identifiées.

Principales conclusions de l'évaluation

- Le programme est globalement très pertinent eu égard le contexte de la sous-région, les besoins et les priorités au niveau régional et national. Il a suscité un grand intérêt auprès des différentes parties prenantes dans les pays concernés, grâce notamment à la grande visibilité qui lui a été faite.
- L'approche stratégique adoptée est également très pertinente mais elle s'est fixée des objectifs ambitieux qui exigent pour être atteints qu'a minima les deux phases envisagées du PRMN (phase pilote et phase de pérennisation)) soient mises en œuvre.
- Le programme a initié une dynamique nouvelle dans la sous-région grâce à l'introduction d'approches et d'outils innovants tels que l'approche de mise à niveau, l'approche participative et inclusive, l'approche de dialogue tripartite entre le secteur public, le secteur privé et le secteur financier, une base de données sur l'expertise disponible dans la sous-région, un système d'information en ligne de suivi des interventions au niveau des entreprises, etc.).
- Le programme, au cours de cette phase pilote, et axé sur le renforcement des capacités, a posé les jalons d'un programme de MAN dans les 6 pays bénéficiaires², mis en place et institutionnalisé les organes de gouvernance nécessaires à l'échelle régionale et nationale, les a dotés d'outils de pilotage et de gestion et a formé les différents acteurs concernés.

² Le Cameroun a démarré la mise à niveau en 2009.

- Les organisations régionales ainsi que les pays concernés ont désormais une meilleure connaissance de la compétitivité économique de la sous-région et disposent de recommandations/plans d'action leur permettant de promouvoir le développement économique via le secteur privé, en Afrique centrale.
- Les activités de terrain auprès des consultants, des entreprises et des jeunes entrepreneurs même si elles n'étaient qu'à caractère démonstratif ont suscité un grand intérêt auprès des concernés qui s'est matérialisé par un nombre élevé de candidatures lors des appels à manifestation et une demande importante de la part des entreprises. Elles ont en outre permis de montrer l'approche qu'il fallait adopter mais également d'identifier les obstacles qui restaient à surmonter.
- Des premiers signes de changements transformationnels sont observables dont le plus significatif est celui de l'émergence d'un marché du conseil dans le domaine de la mise à niveau dans chacun des pays. Des « success stories » sont également à mettre à l'actif du programme mais elles ne concernent que quelques cas et restent encore au stade d'épiphénomènes.
- Les résultats sont variables selon les pays de par leurs situations différenciées et doivent dans tous les cas être consolidés en vue de produire de véritables changements transformationnels qui contribueront à l'impact attendu.
- Des efforts ont été faits afin d'encourager la participation des jeunes et des femmes mais celle de ces dernières est demeurée faible.

Recommandations

A l'attention de l'UE

- Démarrer la phase de pérennisation du programme dans les plus brefs délais et ce, pour profiter du Momentum créé par la phase pilote et consolider les résultats acquis, la mise à niveau nécessitant que toutes les activités prévues soient réalisées d'une part et que les enseignements tirés et les recommandations de la phase pilote soient appliqués afin de porter ses fruits.
- S'assurer que tous les pays engagés dans la phase pilote souhaitent poursuivre et qu'ils sont à même de respecter leurs engagements en ce qui concerne les moyens de fonctionnement des organes de gouvernance mis en place, en termes de négociations avec le secteur financier pour la création/adaptation de mécanismes financiers d'encouragement de l'entrepreneuriat et des entreprises engagées dans la mise à niveau.
- S'assurer qu'il y ait plus de synergies avec ses autres programmes intervenant dans des problématiques similaires ou complémentaires et ce, pour une plus grande cohérence et effet de levier.

A l'attention de l'ONUDI

- Associer davantage les différentes parties prenantes régionales et nationales en tant que bénéficiaires mais également en tant que partenaires quand cela est pertinent, au niveau de la conception et de la mise en œuvre du programme et ce, pour une meilleure appropriation et un meilleur ciblage des besoins, donc des actions à réaliser.

- Communiquer mieux et de manière plus précise au sujet du programme de manière à ce que toutes les parties prenantes soient au même niveau d'information, qu'elles sachent exactement son envergure et quels sont les résultats attendus afin d'éviter de créer des attentes qui ne seront pas satisfaites.
- Prévoir un volet « Appui à la mise à niveau matérielle » ou identifier des synergies complémentaires avec d'autres programmes/partenaires pour la prise en charge de ce volet.
- Inclure des activités tendant à faciliter l'accès effectif au financement et explorer les possibilités de mettre en place des lignes de crédit, fonds de garantie pour les entreprises, et un fonds de roulement pour les JE.
- Accompagner les pays qui en ont besoin à la mise en forme finale de leur programme national de mise à niveau qui leur servira de feuille de route et les aidera à mobiliser les ressources financières dont ils auront besoin.
- Développer un volet « appui à la restructuration » dans les pays où le secteur industriel est embryonnaire ou affaibli.
- Faciliter les échanges d'expérience, de bonnes pratiques entre les pays impliqués dans le programme, organiser des voyages d'études dans les pays plus avancés (entrepreneurs, BMN).
- Assurer un suivi plus axé sur les effets de manière à pouvoir mesurer les progrès vers les effets attendus.
- Prendre en compte davantage la dimension genre au-delà du simple fait d'encourager la participation des femmes et autres groupes défavorisés dans les activités du programme. Une analyse genre devrait être effectuée afin d'établir un état des lieux de l'égalité entre les sexes en termes d'accès aux opportunités offertes, d'identifier les conditions particulières éventuelles des femmes, des jeunes, et autres groupes défavorisés, de définir leurs besoins et leurs priorités et de prendre en compte ceux-ci lors de la mise en œuvre du programme.
- Inclure la dimension environnementale dans les prochaines activités du programme.

A l'attention des gouvernements nationaux

- Confirmer leur volonté de poursuivre le processus de mise à niveau et de respecter les engagements pris lors de la phase pilote du programme.
- Mettre en place les cadres politiques, institutionnels et réglementaires nécessaires à la promotion de l'entrepreneuriat et l'appui du secteur privé sur la base des recommandations préconisées par le programme.

A l'attention des organisations régionales

- Capitaliser les nombreuses études réalisées dans le cadre de la phase pilote du programme et faire le plaidoyer nécessaire pour encourager les pays à mettre en œuvre les recommandations préconisées, chacun à son niveau.

Executive summary

Objective and methodology of the evaluation:

The purpose of this final evaluation is to verify the extent to which the pilot phase of the Central Africa Restructuring and Upgrading Program (PRMN) has achieved its expected results in terms of outputs and short-term outcomes and whether the conditions to sustain the results obtained are met so that the program contributes to the transformational changes (medium-term effect and intermediate state), which can lead to the expected impact both at the regional level and at the level of the seven targeted countries.

The final evaluation focused on the relevance, effectiveness, efficiency, sustainability and impact of the program in accordance with the OECD/DAC criteria. Based on evidence-based and multiple-source findings, the evaluation team has developed conclusions, recommendations and lessons learned that will enable the stakeholders involved to improve the design and implementation of such programs in the future.

The final evaluation covered the entire duration of the pilot phase of the PRMN, from December 1, 2014, the date of commencement of activities, to June 30, 2018, the effective date of completion.

The final evaluation was carried out in line with UNIDO's evaluation policy and the guidelines on technical cooperation programmes and projects, with the UNEG Norms and Standards for evaluation and with the terms of reference developed by UNIDO.

It was conducted by two independent international consultants who did not participate either in the formulation or the implementation of the program and who have no conflict of interest with the program activities.

The evaluation team used a participatory approach for which all program stakeholders have been involved and consulted throughout the process. In addition to the desk review of all program related documents made available by UNIDO, the EU and some stakeholders (see list of documents reviewed in Annex 3), visits were organized in the seven countries covered by the program during which the evaluators were able to meet representatives of all stakeholders at the national and regional levels (see list of persons met in Annex 4).

A total of 113 people has been interviewed, in the form of semi-structured individual interviews (evaluation matrix and interview guide in Annexes 1 and 2) or in groups or were contacted by telephone or Skype. They were representatives of the ministries concerned by the industry in the different countries as well as the members of the upgrading offices/departments (BMN / GMN), institutions supporting the private sector (Chambers of commerce, Employers' association , etc.), financial institutions (banks), individual consultants and consultancy firms trained by the program, business leaders and young entrepreneurs supported by the program as well and members of the National Steering Committees (CPN) and the Regional Steering Committee (CPR), including representatives of the two regional commissions (CEMAC and CEEAC). Working meetings were held with the program management team in Vienna and members of the Program Technical Unit as well as with the EU representatives in Libreville.

Given that a mid-term review was conducted during the third quarter of 2016, the evaluation team has built upon the findings identified, updated the data/information related to the achievement of the expected outputs (in the form of a table) and has assessed the follow-up of the proposed recommendations.

In addition to the assessment of the usual criteria, the evaluation focused on the sustainability of the results achieved by the pilot phase of the program and the first signs of transformational change, based on the evidence gathered, for achieving the desired impact.

The principle of triangulation was applied throughout the evaluation process, that is, the evaluation team used several methods and sources of information before reaching its conclusions.

Main achievements of the programme:

At the regional level, CEMAC and CEEAC now master the concept and approach of upgrading for companies and have a steering tool that is the CPR, with a modus operandi allowing them to manage such initiatives. They also have several studies that have provided them with a detailed analysis of Central Africa's economic competitiveness, priority cross-border value chains, and a better understanding of policies and strategies to promote economic development in the subregion and whose action plans and/or recommendations must be implemented so that they are in a position to have an effective and coherent regional industrialization policy.

With regard to the support and supervision structures of the private sector, the emergence of a consultancy market in the field of upgrading can be noted in the countries included in the program. Consultancy firms or individual consultants who have benefited from the program's trainings are now able to conduct diagnostics and provide support to companies. Similarly, all countries have trainers capable of fulfilling missions in business creation and support for young creators.

The various stakeholders at the regional and national levels have been sensitized on many occasions on the importance of the link between upgrading, financing and restructuring. In most countries, tripartite dialogues between the public sector, the private sector and the financial sector have taken place but remain to be consolidated. The program also provided an opportunity to demonstrate the effectiveness of using the participatory and inclusive approach.

At the national level, the relevant governance bodies are in place and the constituent elements of a national upgrading programme have been proposed in all countries and validated in four of them. However, none of the countries has yet formalized national programme as such that it would serve as a roadmap for the government. However, two countries, the Democratic Republic of the Congo and the Central African Republic have requested additional support from the national experts to prepare a concept note to be submitted to the European Development Fund National Authorizing Officer for funding, which would enable them to develop their national upgrading programme. Two other countries, Sao Tome and Principe and Gabon have set up two working groups, one to analyze the upgrading national proposals on sectors and the selection criteria and the other to propose the means of financing.

The program has helped develop the entrepreneurial culture by building the capacity of young entrepreneurs to develop business plans. It has also provided avenues for governments to put in place a regulatory framework conducive to entrepreneurship and private sector development.

A un-intended outcome of the programme is the constitution in some countries of networks of consultants, coaches and trained young entrepreneurs in the field of upgrading and entrepreneurship who decided to do so in order to be able to share their experiences and reinforce each other.

The upgrading pilot programme has shown the interest and need of companies for this type of support. Some improvements have been noted in the companies that have begun to implement the recommendations by the programme.

Success stories have also been shared with the evaluators, but they are still at the epiphenomenon stage.

In terms of access to financing, none of the young entrepreneurs interviewed have been able to obtain a credit to implement their business plan due to the lack of the necessary guarantees. This was also the case of the companies the evaluation team met who either did not want to go into further debt at current market conditions (very high interest rates, lack of facilities, etc.) because they were already indebted or their situation was not flourishing enough to allow them to do so.

Thus, at the end of the pilot phase of the PRMN, the progress made towards the achievement of the short-term and the medium-term effects is satisfactory, even if the results obtained have yet to be consolidated, in particular through the implementation of the sustainability phase.

However, it is too early to see a real contribution of the programme to the expected impact as the upgrading process is still incomplete. The pilot phase of the programme has indeed triggered the process to produce the expected outcomes. The first signs of observed transformational changes are still to be replicated and upscaled in order to generate significant transformations. On the environmental and social levels, the benefits are not yet visible. They will depend on the further implementation of the upgrading process and the removal of identified constraints.

Main conclusions of the evaluation:

- Overall, the program is highly relevant given the context of the subregion, its needs and priorities at the regional and national levels. It has generated a great deal of interest among various stakeholders in the participating countries, thanks to the high visibility it was given in particular.
- The strategic approach adopted is also very relevant, but it has set ambitious objectives that could only be achieved if at least the two planned phases of the PRMN (pilot phase and sustainability phase) are implemented.
- The program has initiated a new dynamic in the sub-region through the introduction of innovative approaches and tools such as the upgrading approach, the participatory and inclusive approach, the tripartite dialogue approach between the public sector, the private sector and the financial sector, the database on the expertise available in the subregion, the online information system for monitoring interventions at company level, etc.).
- During this pilot phase, the programme, which focused on capacity building, laid the groundwork for a national upgrading programme in the 6 beneficiary countries³, established and institutionalized the necessary governance bodies at the regional and national levels, equipped them with the needed management tools and trained the various stakeholders.
- The regional organizations as well as the countries concerned now have a better knowledge of the economic competitiveness of the sub-region and have recommendations/action plans to promote economic development via the private sector in Central Africa.
- The field activities conducted with consultants, companies and young entrepreneurs, even if they only had a demonstrative nature, aroused great interest among those concerned, resulting in a large number of applications for calls for events and a significant demand from

³ Cameroon started its upgrading programme in 2009

companies. They also showed the approach that needed to be taken but also identified the remaining hurdles.

- First signs of transformational changes are observable, the most significant of which is the emergence of a consulting market in the field of upgrading in each country. Success stories are also to be attributed to the programme, but they concern only a few cases and are still at the epiphenomenon stage.
- Results vary from one country to another because of their different situations and must in all cases be consolidated in order to produce the effective transformational changes that will contribute to the expected impact.
- Efforts have been made to encourage the participation of young people and women, but women's participation has remained low.

Main recommendations:

For the EU

- Start the sustainability phase as soon as possible to take advantage of the momentum created by the pilot phase and consolidate the results achieved, the upgrading process requiring that all planned activities to be carried out on the one hand and lessons learned and the recommendations of the pilot phase are applied on the other hand in order to bear fruit.
- Ensure that all the countries involved in the pilot phase wish to continue and that they are able to meet their commitments regarding the functioning of the governing bodies set up, in terms of negotiations with the financial sector for the creation/adaptation of financial mechanisms to encourage entrepreneurship and companies involved in the upgrading process.
- Ensure that there is more synergy with the other EU programs dealing with similar or complementary issues for greater consistency and leverage.

To the attention of UNIDO

- Increasing the involvement of the various regional and national stakeholders and partners in the design and implementation of the programme, for better ownership and targeting of projects and thus actions to achieve.
- Communicate better and more accurately about the programme so that all stakeholders are at the same level of information, know exactly what it is and what results are expected to avoid creating expectations that will not be satisfied.
- Include a component "Support for hardware upgrading" or identify complementary synergies with other programmes / partners to support such activities.
- Include activities to facilitate effective access to finance and explore opportunities to set up credit lines, guarantee funds for businesses, and working capital for the young entrepreneurs.
- Assist countries in need in the final shaping of their national upgrading programme, which will serve as their roadmap and help them mobilize the financial resources they will need.
- Develop a "support for restructuring" component in countries where the industrial sector is embryonic or weakened.
- Facilitate exchanges of experience, good practices between the countries involved in the programme, organize study tours in more advanced countries (entrepreneurs, upgrading offices).
- Ensure more result-oriented monitoring so that progress can be measured towards the expected effects.

- Take greater account of the gender dimension, beyond simply encouraging the participation of women and other disadvantaged groups in the activities of the programme. A gender analysis should be carried out in order to establish a diagnosis of gender equality in terms of access to opportunities offered, to identify the particular circumstances of women situation, young people and other disadvantaged groups, to define their needs and priorities and take them into account when implementing the programme.
- Include the environmental dimension in future program activities.

For national governments

- Confirm their willingness to continue the upgrading process and to respect the commitments made during the pilot phase of the programme.
- Put in place the necessary political, institutional and regulatory frameworks to promote entrepreneurship and private sector support based on the recommendations made by the programme.

To the attention of the regional organizations

- Capitalize the numerous studies carried out as part of the pilot phase of the programme and make the necessary advocacy to encourage countries to implement the proposed recommendations, each at its level.

Informations de base sur le Programme

Numéro de Projet ONUDI	130286
Convention de contribution : Titre du programme :	N° 2014/347-458 Programme de Restructuration et de Mise à Niveau de l'industrie de l'Afrique Centrale (PRMN) faisant partie intégrante de la Composante 2, Résultat 1.3 du Programme d'Appui au Commerce et à l'Intégration Economique (PACIE)
Date de début des activités :	1er décembre 2014
Durée :	31 mois (y inclus une phase de démarrage de 6 mois) + extension de 12 mois sans budget supplémentaire, soit un total de 43 mois.
Localisation	Cellule technique du PRMN basée à Libreville, Gabon
Maître d'ouvrage	Communauté Economique et Monétaire de l'Afrique Centrale (CEMAC)
Maître d'œuvre	Département des Infrastructures et du Développement Durable de la Communauté Economique et Monétaire de l'Afrique Centrale (CEMAC)
Agence d'exécution	Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUUDI)
Financement	Union Européenne sur le 10ème FED
Budget	6,3 millions d'Euros

1. Introduction

1.1. Objectifs et portée de l'évaluation

Le but de cette évaluation finale est de vérifier dans quelle mesure la phase pilote du Programme de Restructuration et de Mise à Niveau en Afrique centrale (PRMN) qui sera également appelée « programme » par souci de simplification dans ce qui suit, a atteint les résultats attendus (en termes de produits et d'effets à court-terme) et si les conditions de durabilité des résultats obtenus sont réunies de manière à ce qu'ils contribuent à produire des changements transformationnels (au niveau de l'effet à moyen-terme et de l'état intermédiaire) qui pourront mener à l'impact attendu.

L'évaluation finale a porté sur la pertinence du programme y compris celle de sa stratégie d'intervention, sa conception et ses performances en fonction des critères classiques du CAD/OCDE, à savoir l'efficacité, l'efficience, la durabilité et l'impact ou plutôt les progrès vers l'impact, sachant qu'il est encore trop tôt pour observer les manifestations de ce dernier, le programme venant de s'achever. La prise en compte de la dimension genre a également été examinée.

Sur la base des constats fondés sur des éléments de preuve et auprès de sources multiples⁴, des conclusions suivies de recommandations et d'enseignements tirés ont été formulés qui permettront aux différentes parties prenantes concernées, d'améliorer la conception et la mise en œuvre de tels programmes à l'avenir.

L'évaluation finale a couvert toute la durée de la phase pilote du PRMN, soit du 1^{er} décembre 2014, date du début des activités, au 30 juin 2018, date effective d'achèvement.

1.2. Vue d'ensemble du contexte du PRMN

Les pays d'Afrique centrale bien qu'appartenant à la même sous-région se différencient par leur démographie (Sao Tome et Principe ayant la plus faible population et la République démocratique du Congo étant le pays le plus peuplé), par leur statut économique - tous font partie des Pays les Moins Avancés (PMA) à l'exception du Gabon et du Congo)- par leur positionnement géographique (le Tchad et la République centrafricaine étant des pays enclavés) et par l'existence de conflits internes (République centrafricaine, République démocratique du Congo). Ils possèdent en revanche les caractéristiques communes suivantes :

- Une abondance de matières premières mais pour lesquelles les performances de transformation restent insuffisantes
- Un tissu industriel embryonnaire largement en retrait du potentiel de la région
- Des coûts de facteurs relativement élevés qui pèsent lourdement sur la compétitivité des opérateurs économiques
- Un niveau de qualification et de professionnalisme à développer davantage
- Un environnement des affaires non favorable et contraignant

⁴ Principe de triangulation.

- Un secteur informel très important.

Dans ce cadre, le Programme d'Appui au Commerce et à l'Intégration Économique (PACIE) s'est proposé de soutenir la dynamique de l'Afrique centrale vers la réalisation de sa vision d'intégration économique et son insertion durable dans l'économie mondiale. Financé par l'Union européenne (UE) et piloté par la Communauté Économique et Monétaire de l'Afrique Centrale (CEMAC) en concertation avec la Communauté Économique des États de l'Afrique Centrale (CEEAC), le PACIE a été doté d'un budget de 68 millions d'Euros et a couvert les six pays membres de la CEMAC (le Cameroun, la République du Congo, le Gabon, la République Centrafricaine et le Tchad) ainsi que deux pays membres de la CEEAC (République Démocratique du Congo et São Tomé et Príncipe). Trois objectifs spécifiques ont été assignés au PACIE :

- 1) Approfondir la stabilité macroéconomique et la convergence des économies tout en améliorant la résilience des Etats et de la sous-région face aux crises, ce qui implique notamment une amélioration de la gestion des finances publiques ;
- 2) Soutenir l'intégration et la compétitivité des économies, le passage au marché unique, la conclusion de l'Accord de Partenariat Economique (APE) et son suivi, ainsi que la gestion des enjeux et défis de la mondialisation ;
- 3) Appuyer le développement des infrastructures de base, facilitant le mouvement des biens et des personnes à l'intérieur et aux entrées de la sous-région.

Le PRMN contribue à l'objectif 2 du PACIE, c'est-à-dire au renforcement des capacités productives de l'Afrique Centrale et ce, afin que la sous-région puisse faire face, de manière soutenue, au double défi de l'intégration régionale et mondiale.

1.3. Vue d'ensemble du PRMN

Le PRMN a été défini dans l'annexe 1 portant sur le descriptif de l'Action de la convention de contribution n° 2011/022-377 signée avec l'UE en juillet 2014. Cette dernière a été amendée en juillet 2017 (n° 2014/347-458) afin de procéder à « une prolongation de la durée des activités et à un réaménagement budgétaire », l'objectif général et l'objectif spécifique restant inchangés.

Ainsi, l'objectif général⁵ du PRMN est « de contribuer à la dynamique de compétitivité et d'intégration régionale des unités de production, à la croissance des industries et de l'emploi, à l'accès aux marchés régionaux et internationaux des produits manufacturiers de l'Afrique centrale dans le contexte du processus de libéralisation et d'ouverture des économies ».

L'objectif spécifique⁶ est « de renforcer la compétitivité et la performance du secteur manufacturier à travers : la mise à niveau et la modernisation des entreprises, leur

⁵ Selon le descriptif de l'action in Annexe I de la convention de contribution de l'UE n° 2014/347-458 (juillet 2017).

⁶ Selon le descriptif de l'action in Annexe I de la convention de contribution de l'UE n° 2014/347-458 (juillet 2017).

meilleur accès au financement et un appui aux institutions de soutien des entreprises de manière à accroître la contribution du secteur industriel manufacturier au PIB, à l'investissement, aux exportations et à la création des emplois ».

L'intervention du PRMN a été déclinée en deux phases décrites comme ce qui suit dans la version amendée en juillet 2017 de l'annexe I de la convention de contribution n° 2014/347-458 :

- « Une première phase⁷ qui visait à mettre en place les structures de pilotage et de gestion du programme au niveau sous-régional et au niveau des pays, à développer des outils et des procédures, à renforcer les capacités des structures publiques et du marché de conseil, à accompagner à titre pilote un nombre d'entreprises pour améliorer leur compétitivité à travers la promotion de l'entrepreneuriat et la mise à niveau et à sensibiliser les bénéficiaires sur la restructuration et ses préalables à travers un séminaire de sensibilisation ».
- « Une deuxième phase⁸ qui permettra d'accompagner les structures nationales et sous-régionales à pérenniser l'approche de l'entrepreneuriat et de la mise à niveau des entreprises et de réaliser des activités de restructuration des entreprises. Ceci se fera à travers l'intégration du schéma élaboré pendant la première phase au sein du tissu institutionnel national et sous-régional, en développant les services offerts par les structures intermédiaires et en appuyant la mise en œuvre de programmes/composantes nationaux de mise à niveau, de restructuration et de promotion de l'entrepreneuriat ».

Le PRMN comprend 4 composantes⁹ qui sont les suivantes :

- 1) Renforcement des capacités institutionnelles régionales en matière de restructuration, de mise à niveau et d'appui au secteur privé ;
- 2) Renforcement des capacités des structures d'appui et d'encadrement du secteur privé ;
- 3) Appui aux structures nationales du programme et amélioration de l'environnement des affaires ;
- 4) Programme pilote de mise à niveau et d'appui à la compétitivité des entreprises.

⁷ Appelée par la suite « phase pilote »

⁸ Appelée par la suite « phase de pérennisation »

⁹ Selon le descriptif de l'action in Annexe I de la convention de contribution de l'UE n° 2014/347-458 (juillet 2017)

1.4 Reconstitution de la Théorie du changement

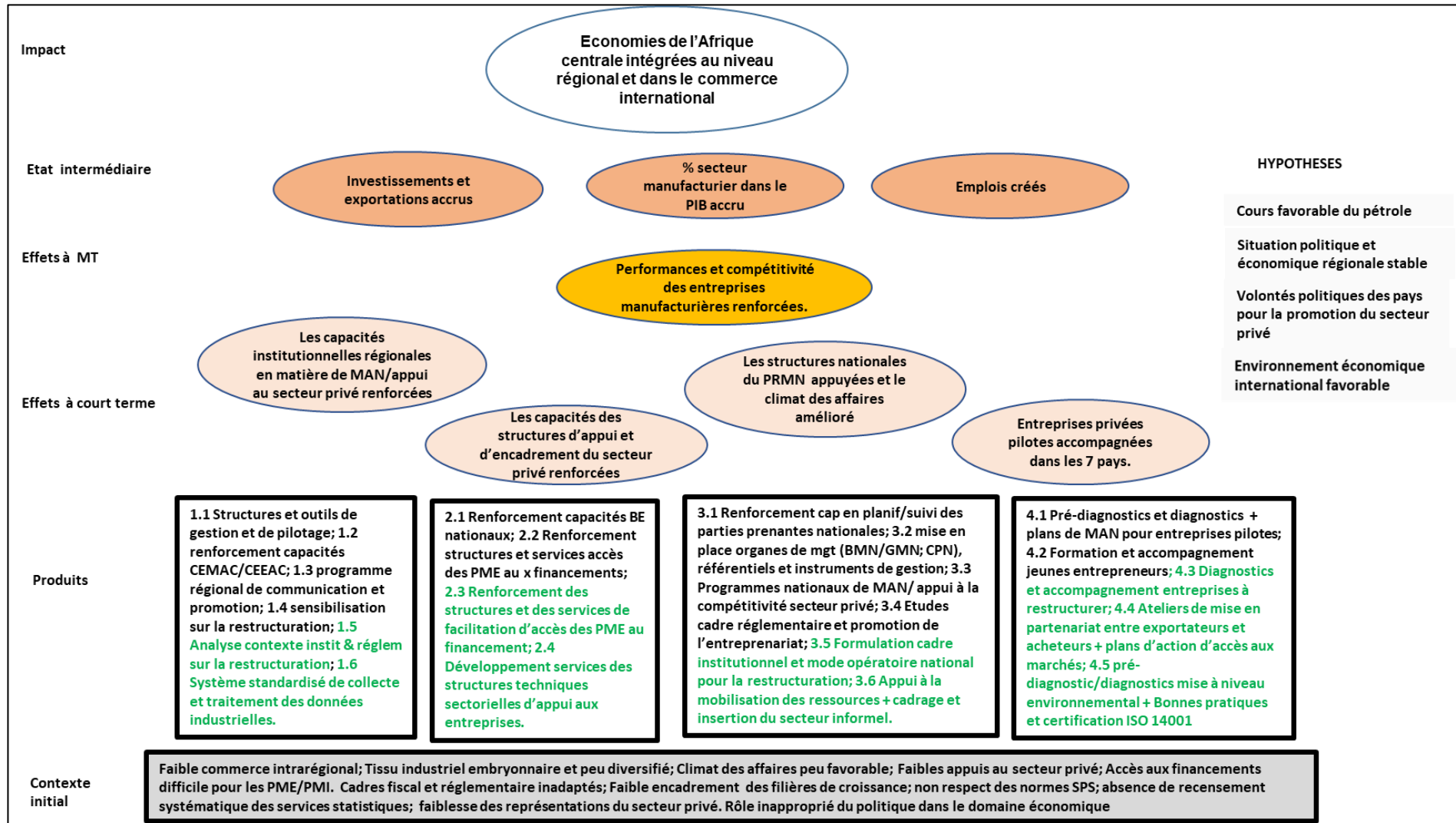
Sur la base du descriptif de l'Action figurant dans l'Annexe I de la Convention de contribution de l'UE (n° 2014/347-458) et en utilisant la terminologie d'usage de la gestion axées sur les résultats, la théorie du changement (TdC) a été reconstituée et schématisée afin de mieux visualiser la logique d'intervention sous-jacente du PRMN, les liens de causalité entre les différents niveaux de résultats et l'enchaînement des changements attendus.

L'exercice a également permis d'identifier les facteurs susceptibles d'impacter les résultats du programme, ceux qui sont en dehors du champ d'influence du PRMN (hypothèses) et ceux pouvant être influencés par le programme (tels que la création de capacités techniques, institutionnelles et financières dans la sous-région).

Ainsi, en partant d'un contexte sous-régional initial, tel que décrit dans le Descriptif de l'Action, le PRMN se proposait de mettre en œuvre un certain nombre d'activités dont les produits étaient susceptibles d'engendrer ou de contribuer à des changements transformationnels qui se situent à différents niveaux, à la fois en termes de redevabilité et sur le plan temporel (court, moyen et long termes).

En effet, selon la logique d'intervention adoptée, le PRMN est redevable de la réalisation de 21 produits dont 12 au cours de cette phase pilote (les produits libellés en vert sur le schéma le sont à titre de rappel et sont prévus dans le cadre de la phase de pérennisation), dans les temps qui lui ont été impartis (31 mois initialement puis 43 mois au total pour la phase pilote et 36 mois pour la phase de pérennisation). A moyen terme, le PRMN est censé renforcer la compétitivité et les performances du secteur manufacturier des pays de la sous-région Afrique centrale, ce qui correspond à son objectif spécifique. Ceci devrait dépendre des changements à court-terme pour lesquels il est redevable, à savoir des capacités institutionnelles régionales et nationales ainsi que celles des structures d'appui et d'encadrement du secteur privé en matière de mise à niveau renforcées, un climat des affaires amélioré dans la sous-région et des entreprises privées pilotes accompagnées dans les 7 pays bénéficiaires. Ces changements à court-terme et à moyen terme doivent contribuer à l'état intermédiaire matérialisé par un accroissement des exportations et des investissements de la part des entreprises manufacturières dont la part dans le PIB va augmenter et par des créations d'emplois et à plus long terme, à l'impact attendu, c'est-à-dire à leur intégration au niveau régional et dans le commerce international. Pour ces derniers, il est évident que le programme n'est pas le seul intervenant et qu'il y contribue en parallèle avec d'autres initiatives et/ou d'autres acteurs au développement. De plus, selon la stratégie d'intervention adoptée, les différents niveaux d'effets ne pourront être atteints que si tous les produits envisagés ont été réalisés et si les hypothèses identifiées sont satisfaites y compris celles relatives aux actions des autres acteurs au développement.

Schéma 1 Théorie du changement reconstituée



1.5 Méthodologie de l'évaluation

L'évaluation finale a été conduite conformément à la politique d'évaluation de l'ONUDI, à ses directives pour la coopération technique des projets et leurs cycles, aux normes préconisées par le Groupe des Nations Unies pour l'Evaluation (GNUE) ainsi qu'aux termes de référence élaborées par l'ONUDI.

Elle a été menée par deux consultants internationaux indépendants qui n'ont participé ni à la formulation ni à la mise en œuvre du programme et qui ne présentent aucun conflit d'intérêts avec les activités de ce dernier.

L'équipe a utilisé une approche participative où toutes les parties prenantes au programme ont été associées et consultées tout au long du processus. Outre la revue documentaire de tous les documents relatifs au programme mis à disposition par l'ONUDI, l'UE et certaines parties prenantes (voir liste des documents revus en annexe 3), des visites ont été organisées dans les sept pays concernés par le programme au cours desquelles les évaluateurs ont pu rencontrer des représentants de toutes les parties prenantes au niveau national et régional le cas échéant.

Au total, 113 personnes ont été rencontrées sous forme d'entretiens individuels semi-structurés (matrice évaluative et guide des entretiens en annexes 1 et 2) ou en groupe, ou ont été contactées par téléphone ou par Skype. Il s'agissait de représentants des ministères concernés par l'industrie dans les différents pays ainsi que les membres des bureaux/guichets de mise à niveau (BMN/GMN), des institutions d'appui au secteur privé (chambre de commerce, association patronale, etc.), des institutions financières (banques), des consultants et bureaux d'études formés, des chefs d'entreprises et jeunes entrepreneurs accompagnés ainsi que des membres des Comités de Pilotage Nationaux (CPN) et du Comité de Pilotage Régional (CPR) dont des représentants des deux commissions (CEMAC et CEEAC). Des réunions de travail ont eu lieu avec l'équipe en charge du programme à Vienne et des membres de la Cellule Techniques du Programme ainsi qu'avec les représentants de l'UE à Libreville (voir liste des personnes rencontrées en annexe 4).

Le programme ayant fait l'objet d'une évaluation à mi-parcours au cours du 3^{ème} trimestre 2016, l'équipe d'évaluation a capitalisé le contenu de cette dernière, en actualisant les données/informations relatives à la réalisation des produits attendus (sous la forme d'un tableau) et en examinant également le niveau de prise en compte des recommandations préconisées.

Outre l'analyse des critères habituels, l'évaluation a mis l'accent sur la pérennisation des résultats atteints par la phase pilote du programme et les premiers signes de changements transformationnels déjà observés, en fonction des éléments de preuve recueillis, en vue de l'atteinte de l'impact recherché.

Le principe de triangulation a été appliqué tout au long du processus d'évaluation, c'est-à-dire que l'équipe d'évaluation a eu recours à plusieurs méthodes et sources d'information pour fonder ses conclusions.

Une réunion de debriefing a eu lieu à Vienne le 20 novembre 2018 au cours de laquelle les conclusions et les recommandations préliminaires de l'évaluation ont été présentées. Les remarques formulées à cette occasion ont été prises en compte.

Un premier projet de rapport a été préparé et soumis à l'ONUDI (Département de la promotion du commerce, des investissements et de l'innovation (TII) en charge du PRMN et Bureau de l'évaluation indépendante) le 12 décembre 2018 afin de recueillir les commentaires relatifs à d'éventuelles erreurs factuelles, inexactitudes ou omissions importantes.

L'ONUDI a envoyé ses commentaires émanant de son processus de contrôle de qualité les 17 et 18 décembre 2018 et une version révisée du rapport d'évaluation a été transmis le 28 décembre 2018 pour revue par les membres du CPR. Les principaux éléments du rapport ont également été présentés et discutés au cours de la 4^{ème} réunion du CPR qui s'est tenue le 6 février 2019 à Libreville.

Le système de notation utilisé est celui préconisé par l'ONUDI. Il se présente comme suit :

Tableau 1 : Les critères de notation du projet

Score		Définition	Catégorie
6	Très satisfaisant	Le niveau de réalisation dépasse clairement les attentes et il n'y a pas de lacune.	Satisfaisant
5	Satisfaisant	Le niveau de réalisation répond aux attentes (à titre indicatif, plus de 80-95 pour cent) et il n'y a pas ou peu de lacunes.	
4	Modérément satisfaisant	Niveau de réalisation plus ou moins conforme aux attentes (à titre indicatif, 60 à 80 pour cent) et il y a quelques lacunes	
3	Modérément insatisfaisant	Le niveau de réalisation est légèrement inférieur aux attentes (à titre indicatif, moins de 60%) et il existe des lacunes importantes.	Insatisfaisant
2	Insatisfaisant	Le niveau de réalisation est nettement inférieur aux attentes et il existe des lacunes majeures.	
1	Très insatisfaisant	Le niveau de réalisation est négligeable et il existe de graves lacunes.	

1.6 Limites de l'évaluation

L'évaluation du programme a suscité moult interrogations auprès des évaluateurs : 1) devait-on la mener comme une évaluation finale ou comme une évaluation à mi-parcours, sachant que les appréciations ne sont pas les mêmes dans l'un ou l'autre cas ? En effet, ce programme présente la particularité d'avoir été conçu en deux phases qui devaient permettre de mettre en œuvre l'approche de mise à niveau préconisée. Les effets attendus (aux différents niveaux) tels que formulés, de surcroît assez ambitieux, sont censés résulter de la mise en œuvre des deux phases du programme. Ainsi, à la fin de la mise en œuvre de la phase pilote, le programme ne peut théoriquement pas avoir atteint son « objectif spécifique » ni avoir contribué de manière significative aux effets attendus puisque la phase de pérennisation n'a pas encore été réalisée. Cependant, d'un point de vue contractuel, cette phase pilote est achevée et doit donc faire l'objet d'une évaluation finale. L'équipe d'évaluateurs a donc décidé de mettre l'accent sur la mesure des progrès réalisés en vue de l'atteinte de l'objectif spécifique puis de l'impact visé, en cherchant à identifier les premiers signes de changements transformationnels qui se seraient manifestés dans la sous-région. 2) la convention de financement avec l'UE a fait l'objet d'un avenant signé en juillet 2017 qui a prolongé la durée des activités et a procédé à un réaménagement budgétaire. La question était de savoir si l'on devait se baser sur le document légal de départ ou celui amendé pour procéder à l'évaluation ? Les objectifs et les activités restant inchangées sauf en ce qui concerne le volet restructuration, il a été décidé de se baser sur la version amendée du descriptif de l'action. 3) les indicateurs du cadre logique ont fait l'objet d'une reformulation au cours de la mise en œuvre du programme, devait-on utiliser ces derniers ou ceux du document contractuel ? Les deux ont été retenus dans la mesure où ils étaient complémentaires.

Les évaluateurs ont dû faire face à quelques contraintes logistiques (retards et annulation de vols) qui ont limité la durée des missions dans certains pays. Cependant, elles n'ont pas impacté les résultats de l'évaluation même si elles ont quelque peu compliqué le déroulement de leurs missions.

Dans l'ensemble, les rencontres ont eu lieu conformément au planning préparé et ont permis de rencontrer un échantillon diversifié d'interlocuteurs dans chaque pays, grâce à l'appui logistique fourni sur place par l'ONUDI. Pour les personnes absentes du pays lors de la venue des évaluateurs, certaines ont accepté d'être rencontrées à un autre moment ou d'être contactées par téléphone ou par Skype.

Par ailleurs, le programme étant achevé depuis quelques mois, les experts ayant été impliqués dans sa mise en œuvre n'étaient plus présents. Néanmoins, deux experts ayant assuré la fonction de CTP ont pu être contactés et des séances approfondies de travail ont eu lieu avec l'un d'entre eux.

2. Contribution du Programme aux résultats de développement – Efficacité et impact

2.1. Résultats obtenus du Programme et efficacité globale

L'efficacité du programme se mesure par les résultats obtenus au niveau des produits issus de la mise en œuvre des activités planifiées et des effets engendrés par ces derniers.

2.1.1. Niveau de réalisation des produits

Le tableau qui suit a été élaboré sur la base des informations figurant dans le rapport d'activités final du programme et sur la base des observations des évaluateurs. Les indicateurs utilisés sont ceux figurant dans le document contractuel signé entre l'ONUDI et l'UE complétés des indicateurs développés au cours de la mise en œuvre du programme.

Produits attendus	Indicateurs du cadre logique initial en noir et indicateurs reformulés au cours de la mise en œuvre du PRMN en bleu	Résultats atteints ¹⁰	Observations des évaluateurs
1.1 Mise en place des structures et des outils de gestion et de pilotage du PRMN	<ul style="list-style-type: none"> • Cellule technique de gestion (CTMN) et un Comité de Pilotage Régional (CPR) en place et opérationnels • Approche réglementaire et opérationnelle du programme adoptée • # d'Outils de gestion, de supervision, de coordination et d'évaluation du programme formulés et adoptés • # de formations du CPR réalisées • # de réunions du CPR • # de réunions de coordination CTMN-CEMAC • # modes opératoires • # manuels de procédures 	<ul style="list-style-type: none"> • CTMN et CPR mis en place et opérationnels depuis mai et juillet 2015 respectivement. • Une approche réglementaire et opérationnelle du PRMN adoptée : la sous-région dispose d'un cadre juridique formel, d'un mode opératoire¹¹ régional et d'un manuel de procédures permanents. • Un système complet de 5 outils de suivi : indicateurs d'activités, indicateurs de résultats, un reporting mensuel au niveau national et régional, un suivi en ligne des tâches et activités du programme (Teamwork), un système d'information en ligne de suivi des interventions au niveau des entreprises. • 4 ateliers organisés¹² • 3 réunions du CPR¹³ 	<p>La Cellule technique de mise à niveau (CTMN), prévue d'être établie initialement en RCA puis déplacée au Gabon pour raison de sécurité a été opérationnelle de mai 2015 à juin 2018. 3 CTP se sont succédé au cours des 3 années et demie de mise en œuvre du programme, ce qui a légèrement perturbé le bon déroulement du programme.</p> <p>Les experts-pays ont été déployés dans les pays. Des points focaux du PRMN ont été désignés dans les pays, de même qu'au sein de la CEMAC et de la CEEAC.</p> <p>Texte de création du CPR et son règlement intérieur analysés par les services compétents de la CEMAC et validés lors de la 1^{ère} réunion du CPR en juin 2015 à Yaoundé.</p> <p>Le CPR s'est réuni 3 fois (9 juin 2015 à Yaoundé, 6 avril 2016 et 7 octobre 2017 à Libreville).</p> <p>Le mode opératoire régional a été disponible tardivement car devait être issu de l'Etude Landell/EGIS, financée par l'UE dans un autre cadre, qui a pris plus de temps que prévu et n'a de plus pas été validée en raison de sa qualité insuffisante. Ceci s'est répercuté sur le programme tant au niveau de son contenu que son déroulement dans les temps impartis.</p>

¹⁰ Source : rapport d'activités réalisées de décembre 2014 à juin 2018, PRMN.

¹¹ Il porte sur : i) l'identification des secteurs et filières éligibles au PRMN ; ii) la détermination des critères d'éligibilité et des critères de sélection des entreprises bénéficiaires du programme ; iii) la présentation des modalités de prise en charge des entreprises par le PRMN.

¹² Sur le concept de MAN et le programme en juin 2015 ; sur le S&E et sur système d'information en avril 2016 ; sur la restructuration en octobre 2017 ; sur le financement des PME en octobre 2017

¹³ 9 juin 2015 à Yaoundé, 6 avril 2016 et 7 octobre 2017 à Libreville.

Produits attendus	Indicateurs du cadre logique initial en noir et indicateurs reformulés au cours de la mise en œuvre du PRMN en bleu	Résultats atteints ¹⁰	Observations des évaluateurs
	<ul style="list-style-type: none"> • # système d'information • # système de suivi 	<ul style="list-style-type: none"> • 1 mode opératoire adopté en août 2016 • 1 manuel de procédures validé en avril 2016 	<p>Un système de S&E complet a été effectivement mis en place. Au niveau du cadre logique, les indicateurs ont été renseignés mais il n'y a pas de situation de référence ni de cibles bien définies. Ces indicateurs ne satisfont pas à tous les critères SMART¹⁴ et il existe parfois des confusions dans leur formulation, parfois comme indicateurs de performance et d'autres fois comme indicateurs d'effets/d'impacts. Ces derniers devront être renseignés au cours de la phase de pérennisation du PRMN. La CTMN a fait appel à un expert en S&E pour la formation des experts de la CTMN sur la planification, suivi et évaluation selon les principes de la GAR et la définition d'indicateurs opérationnels de performance. Il s'agit des indicateurs libellés en bleu dans le tableau qui sont tous de nature quantitative mais encore sans cible attendue pour la fin du programme. Par ailleurs, ils sont très nombreux et pas toujours très pertinents. Tous ces outils ont été exploités par la CTMN et l'équipe de l'ONUDI à Vienne. Il n'était pas prévu à ce stade qu'ils soient également utilisés par les organisations régionales et nationales impliquées dans le programme. Cependant, les BMN/GMN ont préparé un rapport trimestriel de suivi à partir de 2017, appuyés par les experts-pays.</p> <p>Le système d'information en ligne est une innovation que l'ONUDI a introduit dans le programme pour gérer l'accompagnement des entreprises depuis leur éligibilité jusqu'à la mise en œuvre de leur plan de mise à niveau. Il a été testé deux fois, en 2015 et en 2017 et nécessite encore quelques améliorations. Une démonstration de la plateforme</p>

¹⁴ S : spécifique ; M : mesurable ; A : atteignable ; R : réaliste ; T : temporel

Produits attendus	Indicateurs du cadre logique initial en noir et indicateurs reformulés au cours de la mise en œuvre du PRMN en bleu	Résultats atteints ¹⁰	Observations des évaluateurs
			web du système d'information a été faite aux membres du CPR et aux directeurs des BMN/GMN en 2018.
1.2 Renforcement des capacités de la CEMAC et de la CEEAC	<ul style="list-style-type: none"> • Les CER (départements en charge du commerce, de l'industrie, de l'agriculture et du développement du secteur privé) jouent leur rôle à l'égard du PRMN • Stratégie commune d'amélioration de la compétitivité intégrant les chaînes de valeur transfrontières formulée. • # rapports du consultant sur l'état des lieux de la CEMAC et la CEEAC • # fiches d'évaluation de la formation par les participants • # tests pour les participants par les formateurs 	<ul style="list-style-type: none"> • Besoins de la CEMAC et de la CEEAC identifiés ; plans d'actions en renforcement des capacités et recommandations disponibles • Etude relative à la formulation d'une stratégie commune d'amélioration de la compétitivité au niveau régional qui intègre les chaînes de valeur transfrontières disponible • 7 rapports nationaux et 1 étude régionale sur l'harmonisation des textes réglementaires de la sous-région en matière d'appui aux entreprises et de développement du secteur privé (novembre 2016). • Ateliers de formation et de sensibilisation organisés avec le programme PIQAC sur différents thèmes.¹⁵ 	<p>La CEMAC et la CEEAC sont toutes deux membres du CPR. La CEMAC a joué un rôle important en appuyant le programme pour la mise en place des structures de gouvernance nationales, en participant régulièrement aux réunions du CPR et à certaines réunions des CPN (notamment au Tchad lorsque la situation n'était plus bénéfique), en intervenant auprès de certains états-membres pour la résolution de difficultés d'ordre administratif (facturation de la TVA, visas d'entrée pour les experts). Le rôle de la CEEAC a été plus limité.</p> <p>Participation de la CEMAC au voyage d'étude en Tunisie en septembre 2017 en Tunisie afin de sensibiliser les membres du Comité de Pilotage Régional aux mécanismes de gestion et de suivi des programmes de mise à niveau et de l'entrepreneuriat.</p> <p>Dotation à la CEMAC et la CEEAC d'équipements (photocopieurs et ordinateurs) en 2017.</p> <p>Formation reçue sur la mise à niveau à Vienne en 2018.</p> <p>3 études¹⁶ destinées à dynamiser le développement du secteur privé ont été réalisées et présentées aux membres du CPR qui les ont validées : 1) Une étude d'identification des</p>

¹⁵ Cartographie des laboratoires et bonne gouvernance des organismes de normalisation ; présentation et initiation au système d'information pour la réalisation de diagnostics des entreprises ; statistique publique comme outil de bonne gestion économique d'une politique industrielle ; système de suivi & évaluation.

¹⁶ 1) Identification des besoins en renforcement des capacités de la CEMAC/CEEAC 2) Appui à la formulation d'une stratégie commune d'amélioration de la compétitivité au niveau régional qui intègre les chaînes de valeur transfrontières.

Produits attendus	Indicateurs du cadre logique initial en noir et indicateurs reformulés au cours de la mise en œuvre du PRMN en bleu	Résultats atteints ¹⁰	Observations des évaluateurs
	<ul style="list-style-type: none"> • # spécifications, factures et bons de livraison du matériel • # comités ad-hoc formés • # PV atelier validation • # documents prouvant sa vulgarisation • #Rapports nationaux et 1 rapport régional pour l'appui à l'harmonisation des textes de la sous-région en matière d'appui aux entreprises et développement du secteur privé. • # Plan de recommandations • # Textes légaux 	<ul style="list-style-type: none"> • Voyage d'études en Tunisie du 18 au 23 septembre 2017 • Manuel des procédures pour la mise à niveau • Manuel des procédures pour l'entrepreneuriat 	<p>besoins en renforcement de capacités des deux organisations régionales avec plans d'action, 2) une stratégie commune d'amélioration de la compétitivité au niveau régional intégrant les chaînes de valeur transfrontières et 3) une étude sur l'harmonisation des textes réglementaires de la sous-région en matière d'appui aux entreprises et de développement du secteur privé. Cependant, l'accompagnement juridique pour la mise en place de ces recommandations n'a pas été réalisé.</p> <p>Toutes ces études contiennent une série de recommandations qui restent à mettre en œuvre par les deux organisations régionales.</p>
1.3 Formulation et mise en œuvre d'un programme de communication et de promotion du programme	<ul style="list-style-type: none"> • Le guide pratique de vulgarisation est adopté • Les parties prenantes du PRMN sont informées et sensibilisées des développements du PRMN 	<ul style="list-style-type: none"> • Une stratégie de communication développée et mise en œuvre • Environ 25 supports de communication produits¹⁷. • Près de 2000 personnes représentant les partenaires clés du PRMN et les opérateurs 	<p>Des guides pratiques sur la mise à niveau pour les entreprises ont été élaborés (350 exemplaires) dans les 7 pays bénéficiaires et largement diffusés.</p> <p>De nombreux outils promotionnels développés sur des supports de communication variés (Page Facebook,</p>

¹⁷ 1 vidéo explicative dessinée ; 1 film sur les résultats ; 7 numéros de Newsletters envoyés à 1900 contacts ; 7 guides méthodologiques sur la MAN ; Plus de 850 vues sur You Tube de la vidéo présentant le PRMN ; 1 site web créé et fonctionnel ; 1 page Facebook (260 suiveurs en juin 2018)

Produits attendus	Indicateurs du cadre logique initial en noir et indicateurs reformulés au cours de la mise en œuvre du PRMN en bleu	Résultats atteints ¹⁰	Observations des évaluateurs
	<ul style="list-style-type: none"> • # de supports de communication • # guides pratiques imprimés et distribués aux bénéficiaires • # de présents à la cérémonie de lancement officiel du PRMN • # bons de commande et de livraison de matériel promotionnel • # documents de la logistique 	<p>économiques, au niveau national et régional, ont été ciblées ont pris part aux différentes activités de sensibilisation du PRMN.</p> <ul style="list-style-type: none"> • 7 cérémonies officielles de lancement médiatisées • Plus de 50 publications dans différents médias des 7 pays • Guides pour STP et Congo prêts pour impression • 3 PV de réunion du CPR 	<p>Newsletters, 1 vidéo explicative : https://www.youtube.com/watch?v=G4TZWTdbpko&t=37s</p> <p>1 Site web de qualité hébergé par l'ONUDI depuis avril 2016 à ce jour (www.prmn-ac.org). La question de sa pérennisation se pose.</p> <p>Des journées d'information et de sensibilisation sur le programme dans les 7 pays avec une couverture médiatique soutenue.</p> <p>12 ateliers de sensibilisation organisés qui ont ciblé plus de 150 entreprises de la sous-région.</p> <p>Une visibilité excellente du programme dans chaque pays qui s'est notamment traduite par des candidatures nombreuses suite aux appels à proposition lancés mais qui a souvent créé des attentes supérieures à ce que le programme pouvait offrir au cours de cette phase pilote et engendré des déceptions et frustrations auprès des bénéficiaires finaux (Entreprises, jeunes entrepreneurs, consultants formés, etc.) qui en attendent toujours plus et qui espèrent que les conditions du programme soient revues dans leur sens.</p>
2.1 Renforcement des capacités des consultants	<ul style="list-style-type: none"> • Les consultants en diagnostics de mise à niveau et de 	<ul style="list-style-type: none"> • Etudes (1 régionale et 6 nationales) sur les services d'appui non financiers (BDS) comprenant une 	<p>Chaque pays dispose d'une étude qui analyse l'offre et la demande en services d'appui non financiers et des</p>

Produits attendus	Indicateurs du cadre logique initial en noir et indicateurs reformulés au cours de la mise en œuvre du PRMN en bleu	Résultats atteints ¹⁰	Observations des évaluateurs
nationaux et du marché de conseil.	<p>coaching offrent des services de qualité aux entreprises</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nombre de consultants féminins impliqués dans les actions de formation et de renforcement de capacité • Base des données sous-régionale des consultants réalisée. • # rapports sur les BDS • # rapports de formation • # fiches d'évaluation • # attestations de réussite délivrées • # manuels de formation sur le diagnostic des entreprises • #Appels à manifestation pour les consultants à former sur le diagnostic • # candidatures reçues pour les formations en diagnostic • # de fiches d'évaluation • # rapports de formation • # Attestations de réussite délivrées 	<p>stratégie de mise en œuvre et des recommandations réalisées dans les 7 pays.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Au total, 280 consultants formés sur la méthodologie ONUDI du diagnostic d'entreprise dans les 7 pays (42 au Cameroun, 30 au Gabon, 42 en Centrafrique, 60 en RDC, 23 au Congo, 35 à STP et 48 au Tchad). • 63 consultants (8 de RCA, 26 de RDC, 13 du Congo, 6 de STP) ont été formés sur les emballages et techniques de conditionnement des produits manufacturés. • Formation de plusieurs entreprises de STP sur la méthode GERME. • 15% (42/280) des consultants formés sont des femmes • 13 consultants formés ont intervenu dans des missions d'accompagnement des entreprises. • Une base des données sous-régionale des consultants et bureaux d'étude par domaine et de la région est accessible depuis www.prmn-ac.org/liste-des-consultants 	<p>recommandations pour orienter l'intervention du programme en la matière.</p> <p>La majorité des consultants rencontrés ont été satisfaits de la qualité de la formation reçue (sur une durée de 5 jours). Certains d'entre eux ont bénéficié de formations plus approfondies sur le processus complet de MAN des entreprises.</p> <p>D'autres ont regretté de ne pas avoir participé aux activités du programme qui leur auraient permis de mettre en pratique les connaissances acquises. En effet, seul un petit nombre (13) est intervenu dans le programme. Il s'agissait de ceux qui avaient obtenu le meilleur classement (selon le CTP du programme). Par ailleurs, la taille du programme n'a pas permis de faire appel à tous. Quelques-uns d'entre eux ont pu faire fructifier le savoir-faire acquis (ex : en RCA et en RDC).</p> <p>Un manuel de formation sur le diagnostic stratégique et le plan de mise à niveau comprenant 11 modules est accessible sur le site web du programme : http://www.prmn-ac.org/publication/.</p> <p>Formation spécifique à STP qui possède de nombreuses micro et petites entreprises sur la méthode et les outils GERME (Gérez mieux votre entreprise). Germe est un programme de formation basé sur des matériels à l'intention des entrepreneurs qui souhaitent améliorer les méthodes de gestion de leur entreprise.</p>

Produits attendus	Indicateurs du cadre logique initial en noir et indicateurs reformulés au cours de la mise en œuvre du PRMN en bleu	Résultats atteints ¹⁰	Observations des évaluateurs
	<ul style="list-style-type: none"> • # consultants recensés dans les 7 pays du programme • # Base de données des consultants à l'ONUDI/siège 	<ul style="list-style-type: none"> • 14 fiches de services techniques et non techniques liés à l'industrie au niveau régional élaborées • 1 catalogue de services structurants • 1 manuel de formation sur le diagnostic • Plus de 650 entreprises répertoriées au 31 décembre 2016 	<p>La base de données en ligne est accessible (http://www.prmn-ac.org/liste-des-consultants), elle comprend 841 fiches remplies (à la date de décembre 2018). C'est une première dans la région. Elle inclut 279 consultants formés en MAN par l'ONUDI. Ceux-ci sont identifiables dans la liste grâce à un tampon « formé en MAN par l'ONUDI ». Elle répertorie également tous les autres consultants individuels ou bureaux d'études de la sous-région à titre informatif qui ont été identifiés par les experts-pays, qui ont participé aux appels à candidature et à manifestation d'intérêt ou qui se sont directement inscrits sur le site du programme mais ils n'ont pas été formés par ce dernier.</p>
2.2 Renforcement des structures et des services de facilitation d'accès des PME au financement.	<ul style="list-style-type: none"> • Plan d'action par pays et sous-région élaboré pour dégager les ajustements à opérer en vue de faciliter l'accès des PME au financement • Institutions financières de la sous-région en charge d'accompagnement des PME en matière d'accès au financement mises en réseau • # études sur l'accès des PME au financement • # nombre des institutions financières faisant partie du réseau 	<ul style="list-style-type: none"> • Des ateliers de sensibilisation (Libreville, Kinshasa, Brazzaville) ont été organisés, portant sur les contraintes pour l'accès des PME au financement, les problèmes rencontrés par les banques pour répondre aux besoins de financement de ces dernières ainsi que les contraintes liées à l'environnement des affaires en AC. • Actions de sensibilisation pour la création d'un réseau de banquiers engagés dans la MAN • Des actions de recherche de financement sont inscrits dans les 	<p>Il n'y a pas eu de plan d'action par pays mais le programme a élaboré en janvier 2016 une note technique comprenant un diagnostic de l'existant et des recommandations visant à mettre en place les réformes indispensables pour faire évoluer l'environnement des affaires et faciliter l'accès au financement des PME dans la sous-région.</p> <p>Un atelier sur « l'accessibilité des PME au financement en Afrique centrale » s'est tenu le 20 octobre 2017, en marge de la 3^{ème} réunion du CPR dont les recommandations seront prises en compte au cours de la phase de pérennisation du programme.</p> <p>Des ateliers de sensibilisation des banques se sont tenus dans les 7 pays entre mars et avril 2017 au cours desquels un modèle de convention banque-BMN/GMN leur a été proposé.</p> <p>Une intervention pilote d'appui à la recherche de financement a été effectuée au niveau des 9 entreprises</p>

Produits attendus	Indicateurs du cadre logique initial en noir et indicateurs reformulés au cours de la mise en œuvre du PRMN en bleu	Résultats atteints ¹⁰	Observations des évaluateurs
		<p>plans de MAN et exécutées avec l'appui du PRMN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Convention signée entre GMN et Afriland First Bank STP le 18 décembre 2017 • 1 note d'orientation de la CTMN préparée en février 2016 	<p>sélectionnées au Congo mais elle n'a pas été généralisée aux autres entreprises des autres pays sauf quand cet appui avait été jugé comme prioritaire.</p> <p>Les institutions financières n'ont pas encore été mises en réseau malgré un début d'effort dans ce sens tenté par le programme qui a permis qu'une banque par pays fasse partie dudit réseau.</p> <p>Dans chacun des sept pays, le secteur bancaire a été représenté au niveau des comités de pilotage nationaux et a été associé à la revue des plans d'affaires des jeunes entrepreneurs accompagnés et à la sélection des meilleurs d'entre eux. Une Convention a été signée entre le GMN de STP et Afriland First Bank STP le 17 décembre 2017 dans le cadre du PRMN mais à ce jour, aucun financement n'a été octroyé, les jeunes entrepreneurs ne présentant pas les garanties nécessaires. Un tel constat est identique dans tous les autres pays.</p> <p>La participation des banques dans le programme a été limitée et aurait été plus profitable si elle avait aussi porté sur les conditions qu'elles exigent pour l'octroi de crédits et sur les mécanismes à mettre en place pour faciliter le financement des plans de mise à niveau et des plans d'affaires, compte tenu du contexte de la sous-région.</p> <p>2 banques régionales étaient membres du CPR mais seule une d'entre elles a assisté aux 3 réunions qui se sont tenues durant la mise en œuvre du programme. L'équipe d'évaluation n'a pas eu d'élément tangible pour conclure</p>

Produits attendus	Indicateurs du cadre logique initial en noir et indicateurs reformulés au cours de la mise en œuvre du PRMN en bleu	Résultats atteints ¹⁰	Observations des évaluateurs
			qu'elles avaient joué un rôle significatif en ce qui concerne l'accès au financement des PME/ JE.
<p>3.1 Le renforcement des capacités institutionnelles des Ministères chargés de l'industrie, des PME, du Patronat, des associations professionnelles, et institutions financières pour l'élaboration et le suivi du programme.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tissu institutionnel de chaque pays en matière d'appui au secteur privé analysé • Les acteurs améliorent leurs capacités dans les domaines liés à la mise à niveau et la création des entreprises <ul style="list-style-type: none"> • # institutions rencontrées dans chaque pays • # rencontres effectuées dans chaque pays • #Plans d'actions approuvés • # cadres de concertation DPP identifiés • # Textes de création du cadre de concertation DPP dans les différents pays • #réunions dans chaque pays • # ateliers de formation sur la MAN et la création organisés • #Rapports sur les formations 	<ul style="list-style-type: none"> • Etude sur le tissu industriel réalisée dans chaque pays (diagnostic et plan de renforcement des structures nationales d'appui à la création ou à la MAN d'entreprises. • Formations de 38 représentants des ministères, structures privées et organismes financiers sur la démarche de l'ONUDI pour la MAN des entreprises et sur l'entrepreneuriat (formulation des plans d'affaires pour les jeunes entrepreneurs). • 7 ateliers de sensibilisation dans les 7 pays de mai à août 2015 • 7 NT élaborées sur l'analyse du tissu institutionnel • 7 projets de plan d'actions pour chaque pays • 1 NT préparée sur la situation du DPP dans chaque pays du programme et sur la relance, 	<p>Un état des lieux du tissu industriel a été réalisé pour chaque pays par l'expert-pays concerné qui a permis d'identifier les actions majeures d'appui au secteur privé. Les institutions préconisées pour remplir la mission de promotion de l'entrepreneuriat ont été sélectionnées et un plan de renforcement a été proposée.</p> <p>L'instabilité institutionnelle dans les pays concernés par le programme qui s'est traduit par des changements fréquents des responsables publics, notamment les ministres de tutelle, en particulier au Tchad et en RDC, a limité l'impact des formations et obligé les experts-pays à consacrer beaucoup de leur temps à informer les nouveaux venus.</p>

Produits attendus	Indicateurs du cadre logique initial en noir et indicateurs reformulés au cours de la mise en œuvre du PRMN en bleu	Résultats atteints ¹⁰	Observations des évaluateurs
		l'accompagnement du DPP présenté au CPR 2 <ul style="list-style-type: none"> • 6 cadres de DPP identifiés • 1 NT élaborée sur la mise à niveau et la création d'entreprises en août 2016 	
3.3 Appui à la formulation d'un programme national de mise à niveau ou d'un programme d'appui à la compétitivité du secteur privé.	<ul style="list-style-type: none"> • Programmes et textes relatifs à la mise à niveau ou à l'appui à la compétitivité de l'industrie sont analysés • Déclinaisons nationales du PRMN formulées • # programmes nationaux formulés • -# ateliers de validation organisés • -#nombre de participants aux ateliers 	<ul style="list-style-type: none"> • Formulation d'un programme national de MAN dans les 6 pays (Gabon, RCA, RDC, Congo, STP, Tchad). • 8 ateliers de restitution organisés dans 4 pays. 	Les propositions de PNMAN ont été présentées aux CPN respectifs entre novembre 2016 et avril 2017 et validées dans 4 des 6 pays concernés (Gabon, RCA, RDC et STP) lors des ateliers de clôture du programme en juin 2018.
3.4 Appui à l'entrepreneuriat et la mise à niveau de l'environnement des affaires.	<ul style="list-style-type: none"> • Les acteurs sont sensibilisés et mettent en application le cadre réglementaire de promotion du secteur privé • Dialogue tripartite opérationnel notamment en matière de mise à niveau des entreprises 	<ul style="list-style-type: none"> • 1 étude régionale et une Etude sur la promotion de l'entrepreneuriat dans les 7 pays (analyse du tissu institutionnel en matière d'appui au secteur privé et sélection des institutions d'appui, plan d'action national et fiches-actions pour la promotion de l'entrepreneuriat et la création d'entreprises). 	Des études sur la promotion de l'entrepreneuriat et la création d'entreprises avec formulation d'un plan d'actions au niveau national et régional pour améliorer l'attractivité de l'environnement des affaires et développer la culture entrepreneuriale ont été réalisées dans chacun des pays. Des ateliers de restitution de cette étude ont été organisés dans les 6 pays (15/07/2016 au Gabon, 22/07/2016 au Cameroun, 27/07/2016 à STP, 11/08/2016 en RCA, 18/08/2016 au Tchad, 23 août en RDC et 20 septembre 2016

Produits attendus	Indicateurs du cadre logique initial en noir et indicateurs reformulés au cours de la mise en œuvre du PRMN en bleu	Résultats atteints ¹⁰	Observations des évaluateurs
	<ul style="list-style-type: none"> • Culture entrepreneuriale mieux développée • # étude sur la promotion de l'entrepreneuriat et la création d'entreprises réalisée pour chaque pays • #Structures d'appui recensées • #de cibles identifiées • #d'actions formulées • # d'ateliers de sensibilisation sur l'entrepreneuriat organisés • #Modules et outils développés pour les formations en entrepreneuriat • # nombre de formés • #Rapports des formations, y compris évaluation des participants 	<ul style="list-style-type: none"> • Mesures pour la simplification du cadre réglementaires de promotion de l'entrepreneuriat disponibles • Manuel de procédures spécifique au volet entrepreneuriat disponible dans tous les pays. • Guide méthodologique sur la mise à niveau des entreprises dans tous les pays • 132 Coachs nationaux formés sur l'entrepreneuriat et la création d'entreprises dont 35 femmes (13 au Cameroun, 19 au Gabon, 25 en RCA, 26 en RDC, 13 au Congo, 26 à STP, 11 au Tchad). • 7 ateliers de sensibilisation réalisés • 1 manuel de formation rassemblant des modules et d'outils de formation • 7 sessions de formation réalisées pendant 3 jours dans les sept pays du programme • 56 participants aux formations • 	<p>au Congo). Tous les pays disposent entre 13 et 16 fiches-action dont certaines sont communes à tous et d'autres sont spécifiques.</p> <p>Une note technique sur le dialogue tripartite (secteur public, secteur privé, secteur financier) a été élaborée par la CTMN et présentée à la 2^{ème} réunion du CPR en avril 2016. Un cadre officiel semble exister dans l'ensemble des pays sauf à STP mais il n'a pas été possible de mesurer l'ampleur de ce dialogue tripartite sur la mise à niveau. L'atelier mentionné ci-dessus et axé sur « l'accessibilité des PME au financement en Afrique Centrale » qui a été organisé en octobre 2017 à Libreville a rassemblé des représentants des banques et des cadres en droit des affaires et s'inscrit dans le cadre de ce dialogue.</p> <p>La plupart des coachs rencontrés ont apprécié la qualité de la formation reçue qui leur a permis d'encadrer les jeunes entrepreneurs mais certains ont fait part de leur regret de ne pas avoir pas été associés à la formulation des contenus de formation ayant été prédéfinis dans le cahier des charges fourni ainsi que le programme et le calendrier.</p>

Produits attendus	Indicateurs du cadre logique initial en noir et indicateurs reformulés au cours de la mise en œuvre du PRMN en bleu	Résultats atteints ¹⁰	Observations des évaluateurs
<p>4.1 Formulation du diagnostic stratégique de mise à niveau pour le compte des entreprises positionnées sur les filières prioritaires.</p>	<p>Nombre de :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entreprises identifiées et sélectionnées • Pré-diagnostic et /ou des diagnostics stratégiques de mise à niveau réalisés • Plans de mise à niveau dont la pertinence a été évaluée. • Plans de mise à niveau dont la mise en œuvre a été accompagnée. • Emplois générés par les entreprises bénéficiaires et taux des femmes employées. • Entreprises dont les performances ont été évaluées suite à la réalisation de leurs plans de mise à niveau • # critères de sélection définis et validés • # critères additionnels spécifiques pour chaque pays définis et entérinés par CPN • # PV des CPN • # rapports de pré-diagnostic des consultants nationaux 	<ul style="list-style-type: none"> • Sur 101 candidatures, 60 entreprises ont été sélectionnées pour réaliser 69 pré-diagnostic. • 49 plans de MAN validés et 48 entreprises dont 5 dirigées par des femmes ont été accompagnées pour l'élaboration de leur plan de mise à niveau : 9 au Cameroun, 6 au Gabon ; 5 en RCA ; 7 en RDC ; 10 au Congo ; 8 à STP et 3 au Tchad • 97 actions d'accompagnement ont été réalisées. • 4 critères communs approuvés dans le mode opératoire par le CPR2 • 4 Critères nationaux validés par les différents CPN • 30 experts mobilisés pour l'assistance technique (16 nationaux et 14 internationaux) • 1 atelier sur la restructuration organisé. 	<p>L'appui reçu par les entreprises sélectionnées dans chaque pays pour l'élaboration de leur diagnostic a indéniablement été fortement appréciée. Un grand nombre d'entre elles (les plus petites) ont confirmé qu'elles n'auraient pas pu réaliser un tel diagnostic par leurs propres moyens. Quelques-unes d'entre elles, parmi celles visitées par l'équipe d'évaluation, ont commencé à mettre en œuvre les recommandations de leur plan de mise à niveau, essentiellement celles qui ne nécessitaient pas d'investissement important. Ces recommandations devaient permettre une meilleure utilisation des équipements, des produits mieux adaptés (révision des formulations et diversification dans les entreprises alimentaire) aux besoins de la sous-région et un rendement meilleur grâce à l'amélioration de la gestion des espaces, la révision des circuits de flux/reflux des matières et l'introduction d'une gestion documentée de la production. Dans la plupart des entreprises visitées, il n'a pas été encore possible d'observer de changements significatifs (en termes de chiffre d'affaires, d'emplois créés, etc.) car ces dernières n'ont pas eu les moyens de mettre en œuvre la totalité de leur plan de MAN (elles n'ont été appuyées par le programme que pour 2 actions prioritaires). Par ailleurs, les effets devant survenir à moyen terme, il est encore trop tôt pour les mesurer. De plus, il est difficile pour les évaluateurs de mesurer les progrès réalisés car aucun suivi formel de ces paramètres permettant de mesurer ces évolutions n'a encore été fait à ce jour.</p> <p>A titre pilote, les entreprises du Congo ont bénéficié d'un accompagnement à la mobilisation financière qui a pris la forme d'un atelier de formation de 2 jours sur les prévisions</p>

Produits attendus	Indicateurs du cadre logique initial en noir et indicateurs reformulés au cours de la mise en œuvre du PRMN en bleu	Résultats atteints ¹⁰	Observations des évaluateurs
	<ul style="list-style-type: none"> • # Rapports de sélection des BMN/ GMN • # consultants compétents sélectionnés par pays • # diagnostics réalisés dans les 7 pays • # plans de MAN soumis par les BMN/GMN aux CPN • # plans de mise à niveau acceptés par les entreprises • #experts accompagnements recrutés • #Rapports de suivi des BMN/ GMN • # atelier sur la restructuration • #Enquêtes de suivi • #Etudes d'impact 		<p>financières et le montage des dossiers ainsi que des recommandations concrètes en réponse aux besoins de financement. Un suivi « à chaud » a été effectué par le programme et les BMN/GMN afin de mesurer la pertinence des recommandations effectuées par les experts qui sont intervenus dans ces entreprises.</p> <p>Pas d'information sur le taux de femmes employées.</p>
4.2 Accompagnement à titre pilote de nouveaux entrepreneurs.	<p>Nombre de :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jeunes entrepreneurs potentiels identifiés et sélectionnés • Entrepreneurs féminins potentiels impliqués dans les activités de formation et d'accompagnement • Programmes de formation et d'accompagnement des jeunes 	<ul style="list-style-type: none"> • 81 Jeunes entrepreneurs (hors Congo et Tchad) formés sur les démarches entrepreneuriales et l'élaboration de plans d'affaires (8 au Cameroun, 17 au Gabon, 19 en RCA, 18 en RDC, 19 à STP) • Accompagnement personnalisé (jusqu'à l'immatriculation de leur entreprise et la présentation de leur projet à trois banques ou autres sources de financement) de 29 Jeunes Entrepreneurs (5 au 	<p>Satisfaction des JE rencontrés quant à l'appui reçu pour l'élaboration de leur plan d'affaire. Dépit et frustration exprimés du fait de l'arrêt ressenti comme brutal du programme (ils n'en étaient pas informés) et l'insuffisance exprimée en matière d'accompagnement pour l'étape relative à l'accès au financement. Des séances de coaching et des rencontres ont été organisées avec les banques qui ont participé à l'évaluation des plans d'affaires. Les banques ont fait part de leur satisfaction quant à la qualité des plans d'affaires, rehaussée par le « label ONUDI » mais se heurtent à l'absence de garanties des JE qui ne peuvent par conséquent pas obtenir de financements.</p>

Produits attendus	Indicateurs du cadre logique initial en noir et indicateurs reformulés au cours de la mise en œuvre du PRMN en bleu	Résultats atteints ¹⁰	Observations des évaluateurs
	<ul style="list-style-type: none"> • # jeunes entrepreneurs formés • # Rapports des formations, y compris évaluation des participants • # Business plans validés par les BMN/ GMN • # Statuts juridiques déposés par les entrepreneurs • # Plans de financement approuvés par les entrepreneurs 	<p>Cameroun, 5 au Gabon, 6 en RCA, 6 en RDC, 7 à STP)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Partenaires stratégiques identifiés pour la mise en œuvre des actions du volet entrepreneuriat (APME au Cameroun, JA Gabon, ACFPE en RCA, INPP en RDC, AJEIE à STP.) • Outils : manuel de procédures contenant un référentiel pour le traitement des dossiers des jeunes entrepreneurs élaboré. • 1 Note technique élaborée par la CTMN en janvier 2017 • 1 plan d'action proposé par la CTMN en janvier 2017 • 7 formations réalisées avec 133 participants 	<p>JA Gabon et l'APME au Cameroun ont eu un rôle actif dans le programme alors que le contrat initialement passé avec l'ACFPE en RCA a été annulé faute de budget suffisant. Cependant cette dernière a accepté au cours de la réunion de clôture du CPN d'accueillir les 6 JE formés dans son incubateur. En RDC, outre le partenariat établi avec l'INPP, le Fonds de promotion de l'industrie (FPI) a accepté, à l'initiative du programme, d'accueillir également les JE formés.</p>

2.1.2. Niveau de réalisation des effets à court terme¹⁸ et de l'effet à moyen terme¹⁹ (objectif spécifique du programme)

La CEMAC et la CEEAC maîtrisent désormais le concept et l'approche de mise à niveau pour les entreprises. Un tel programme a constitué une nouveauté dans la sous-région où seul le Cameroun s'était lancé dès 2009 dans la mise à niveau, avec l'appui de l'ONUDI. Ces organisations régionales disposent désormais d'un outil de pilotage qui est le CPR doté d'un mode opératoire leur permettant de gérer de telles initiatives. Elles disposent également de plusieurs études qui leur ont fourni une analyse détaillée de la compétitivité économique de l'Afrique centrale, des chaînes de valeur transfrontières prioritaires et d'avoir une meilleure connaissance des politiques et stratégies visant à promouvoir le développement économique dans la sous-région et dont les plans d'action et/ou recommandations doivent être mis en œuvre afin qu'elles soient en mesure de disposer d'une politique d'industrialisation régionale efficace et cohérente. A titre d'exemple, les études réalisées sur la promotion de l'entrepreneuriat et la création d'entreprises ont permis notamment d'identifier les meilleures pratiques de chaque pays qui pourraient être intégrées dans une démarche régionale.

En ce qui concerne les structures d'appui et d'encadrement du secteur privé, on notera l'émergence d'un marché du conseil dans le domaine de la mise à niveau dans les pays inclus dans le programme. Les bureaux d'étude ou les consultants individuels ayant bénéficié des formations du programme sont désormais à même de conduire des diagnostics et d'offrir des appuis et des accompagnements aux entreprises qui le souhaitent en matière de mise à niveau. De même, l'ensemble des pays dispose de formateurs capables de remplir des missions en création d'entreprises et accompagnement de jeunes créateurs.

Les différentes parties prenantes, aux niveaux régional et national, ont été sensibilisées à maintes occasions sur l'importance du lien entre la mise à niveau et le financement et la question de la restructuration. Dans la plupart des pays, le dialogue tripartite entre le secteur public, le secteur privé et le secteur financier a été initié mais reste à consolider. Le programme a également constitué une opportunité de démontrer l'efficacité de recourir à l'approche participative et inclusive.

A l'échelle nationale, les organes de gouvernance pour la mise à niveau sont en place et les éléments constitutifs d'un PNMAN ont été proposés dans tous les pays et validés dans 4 d'entre eux. Cependant, aucun des pays ne dispose encore d'un PNMAN formalisé en tant que tel qui servirait de feuille de route au gouvernement. Deux pays, la RDC et la RCA ont néanmoins sollicité un appui supplémentaire des experts-pays pour la préparation d'une note conceptuelle à soumettre à l'ordonnateur national FED pour financement, ce qui leur permettrait d'élaborer leur PNMAN et deux autres, STP et le Gabon ont créé deux

¹⁸ Pour rappel, il s'agit des effets attendus suivants : 1) les capacités institutionnelles régionales en matière de MAN/ appui au secteur privé renforcées ; 2) les capacités des structures régionales d'appui et d'encadrement du secteur privé renforcées ; 3) les structures nationales du PRMN appuyées et le climat des affaires amélioré ; 4) les entreprises privées pilotes accompagnées dans les 7 pays.

¹⁹ L'effet à moyen terme est que « les performances et la compétitivité des entreprises manufacturières sont renforcées ».

groupes de travail, l'un pour analyser les propositions du PNMAN sur les secteurs, filières et critères de sélection et l'autre pour proposer les moyens de financement.

Le programme a contribué à développer la culture entrepreneuriale en renforçant les capacités de jeunes entrepreneurs en matière d'élaboration de plans d'affaires. Il a également fourni des pistes aux gouvernements pour leur permettre de mettre en place un cadre réglementaire favorable à l'entrepreneuriat et au développement du secteur privé.

Un effet du programme mais non planifié celui-ci est la constitution dans certains pays de réseaux de consultants, de coachs et même de jeunes entrepreneurs formés dans le domaine de la mise à niveau et de l'entrepreneuriat qui ont décidé de le faire afin de pouvoir partager leurs expériences et se renforcer mutuellement.

Le programme pilote de mise à niveau des entreprises a montré l'intérêt et le besoin de ces dernières pour ce type d'appui. Quelques améliorations ont été constatées au sein des entreprises qui ont commencé à mettre en œuvre les recommandations qui leur ont été faites. C'est le cas d'une entreprise de fabrication de matériaux de construction qui a constaté une amélioration de la qualité de son produit suite à la mise en place de certaines recommandations de son plan de MAN, ou une société de fabrication de meubles en bois qui a amélioré les conditions de travail de ses employés et a pu réduire ses coûts de production en éliminant les sources de gaspillage, ou encore le cas d'une entreprise agroalimentaire qui a amélioré la formulation et la diversification (élargissement de gamme) de ses produits.

D'autres « Success stories » ont été également partagées avec les évaluateurs mais elles restent encore au stade de l'épiphénomène. On peut citer les cas d'un coach formé par le programme qui est en cours de création d'un bureau d'études et qui a pu réutiliser les connaissances acquises pour assurer des formations dans le cadre d'un programme financé par un autre partenaire au développement, celui d'un jeune entrepreneur qui a été lauréat du Concours des plans d'affaire organisé par son gouvernement, avec l'appui financier de la Banque mondiale et qui a obtenu une subvention de 10M de FCFA ou encore le cas d'un consultant formé à la méthodologie de l'ONUDI en matière de MAN qui l'a adaptée et la propose avec succès à d'autres secteurs. Ce nouveau domaine d'activités lui rapporterait en moyenne l'équivalent de 4000 euros par mois.

Sur le plan de l'accès au financement, aucun des JE rencontrés n'a pu encore obtenir de crédit pour mettre en œuvre leur plan d'affaires car ils ne présentaient pas les garanties nécessaires. C'est également le cas des entreprises rencontrées qui soit ne souhaitent pas s'endetter aux conditions actuelles du marché (taux d'intérêt très élevés, absence de facilités, etc...) car elles l'étaient déjà ou que leur situation n'était pas suffisamment florissante pour le leur permettre.

Ainsi, à l'issue de la phase pilote du programme, les progrès réalisés en vue de l'atteinte des effets à court terme et de l'effet à moyen terme sont satisfaisants même si les résultats obtenus doivent encore être consolidés notamment par la mise en œuvre de la phase de pérennisation.

L'efficacité globale du programme est jugée satisfaisante.

2.2. Progrès vers l'impact

Il est encore trop tôt pour constater une réelle contribution du programme à l'impact (tel que défini dans la théorie du changement) car le processus de la mise à niveau est inachevé. La phase pilote du programme a permis le déclenchement du processus en vue de produire les effets attendus. Cependant, les résultats obtenus doivent être consolidés et complétés. Les premiers signes de changements transformationnels observés doivent être reproduits et mis à l'échelle pour engendrer des transformations significatives. Sur les plans environnemental et social, les bénéfices ne sont pas encore visibles. Ils dépendront de la poursuite de la mise en œuvre du processus de mise à niveau et de la suppression des contraintes identifiées. Par conséquent, la probabilité d'atteindre l'impact attendu, à ce stade, est modérément satisfaisante.

3. Qualité et performance du Programme

3.1. Conception

La conception du PRMN s'est inspirée des expériences antérieures de l'ONUDI en matière de MAN en Afrique du Nord et de l'Ouest. Elle a pris en compte la plupart des enseignements tirés de ces programmes. Le dispositif de gestion du programme est par exemple un schéma qui a déjà été testé en Afrique de l'Ouest, avec quelques adaptations telles que la mise en place d'experts dans les pays concernés d'Afrique centrale, afin de mieux appréhender les besoins et contraintes spécifiques liés à ces pays. Cependant, il est apparu pour certains comme étant lourd et onéreux et n'ayant pas favorisé l'appropriation du programme par les pays du fait que les activités étaient essentiellement menées par la CTMN et/ou les experts-pays et pas suffisamment, par exemple, par les BMN/GMN même si ces derniers, créés dans le cadre du programme étaient encore dans un processus d'apprentissage tout au long de la phase pilote.

Afin de tenir compte des spécificités de chaque pays de la sous-région, le document de programme prévoyait une approche différenciée selon que le tissu industriel était embryonnaire, permettait la mise en place d'un programme de mise à niveau au sens large du concept ou était dense et diversifié avec une démarche de mise à niveau déjà établi. C'est ainsi que STP aurait souhaité recevoir plus d'appui concernant le secteur informel qui est prépondérant et que les parties prenantes au Cameroun ont le sentiment de ne pas avoir suffisamment bénéficié du programme en raison de l'avance du pays en matière de mise à niveau et l'absence, durant cette phase, d'appui centré sur les capacités d'accès aux marchés et la mise à niveau environnementale, deux problématiques qui les intéressent particulièrement.

Cependant, et bien qu'ils aient été considérés comme critiques dans les programmes précédents, les volets « actions spécifiques de restructuration et de MAN » et « accès au financement des entreprises » ont constitué les « parents pauvres » de cette première phase en termes d'intervention alors qu'ils ont suscité beaucoup d'attentes auprès des bénéficiaires finaux qui espéraient plus d'appuis. Le programme, compte tenu des moyens alloués, a préparé les parties prenantes à ces thématiques en vue d'une

potentielle phase de pérennisation où plus de moyens leur seraient consacrés. En matière d'accès au financement, le programme, au cours de cette phase pilote, a concentré ses interventions sur le volet demande de financement en améliorant le profil des entrepreneurs, la qualité des plans d'affaires et le montage de financement. Les actions pour améliorer l'offre de financement (système de garantie, centralisation et diffusion de l'information financière, techniques d'appréciation et de cadrage des risques, recouvrement des créances, financements alternatifs...) n'étaient pas prévues au cours de cette phase et devaient se positionner dans un contexte plus large.

Les parties prenantes ont dans l'ensemble bien été identifiées dans le document du programme même s'il y a eu quelques cas d'opportunités manquées d'impliquer des structures existantes qui auraient aidé à pérenniser les bénéficiaires. A titre d'exemple, un partenariat aurait pu être établi avec le centre d'incubation de l'école polytechnique de Yaoundé dont la directrice a été formée par le programme, et ce, afin de sélectionner des jeunes entrepreneurs parmi ceux que le centre forme de manière à ce qu'ils soient encore encadrés après la clôture du programme ou encore, avec la structure JA Gabon qui est intervenue dans le programme mais à qui on n'a pas confié la responsabilité d'assurer le suivi des jeunes entrepreneurs sélectionnés.

Globalement, le programme est perçu comme ayant cherché à répondre à trop de problèmes à la fois eu égard des moyens et du temps alloués et comme étant trop focalisé sur les interventions normatives (études, formations théoriques) au détriment de celles directement liées à la MAN, sur le terrain, pour l'appui et l'accompagnement des BMN/GMN, des entreprises et jeunes entrepreneurs ainsi que des consultants.

L'approche en 2 phases du PRMN a sans doute été rendue nécessaire en raison des budgets et du temps alloués mais elle n'a pas été optimale pour permettre l'atteinte de l'effet à moyen terme (objectif spécifique). En effet, celui-ci ne pouvait pas être atteint avec la seule phase pilote car il est absolument nécessaire de consolider les acquis et de poursuivre le processus de MAN. Or, il n'est nullement affirmé que l'UE financerait automatiquement une seconde phase dite de pérennisation alors que cette dernière est absolument nécessaire et doit être mise en œuvre rapidement. En effet, la rupture dans le momentum créé par la fin du programme, pourrait remettre en question les résultats atteints.

La conception du programme s'est basée sur une série d'études programmées au niveau régional et déclinées dans chaque pays, ce qui devait permettre de bien cerner les besoins et les priorités dans chacun des 7 pays. Cependant, un grand nombre de nos interlocuteurs a regretté de ne pas avoir été davantage associés à la formulation du document du programme qui a été qualifié par certains comme étant trop « générique ». A titre d'exemple, certaines entreprises et consultants impliqués dans le programme auraient souhaité participer à la définition des contenus de l'appui technique/formations qui leur étaient destinées pour les premières ou destinées aux jeunes entrepreneurs pour les seconds et ce, pour mieux prendre en compte les spécificités de chacun. La définition des besoins s'est effectivement faite en concertation avec les entreprises et les jeunes entrepreneurs mais elle a obéi à un cahier des charges pré-défini en termes de niveau

d'effort et certains d'entre eux auraient aimé que ce niveau d'effort soit plus adapté à leurs besoins (plus long dans certains cas ou plus focalisé).

La présence d'un volet communication et promotion consistant, a constitué un point fort du programme et lui a assuré une bonne visibilité qui a favorisé un accès à l'information adéquat pour tous.

Le cadre logique du programme a listé un grand nombre d'hypothèses (26) qui sont pour la plupart formulées de manière peu précise et qui n'ont pas faites toutes l'objet de propositions de mesures d'atténuation. De plus, il n'a pas été fait de distinction entre celles qui pouvaient être influencées par le programme et celles qui étaient au-delà de sa sphère d'influence. Certaines des hypothèses listées sont même des résultats attendus du programme.

En ce qui concerne les indicateurs, le document de programme comprend des indicateurs de performance pour le suivi de la mise en œuvre du programme. Ces indicateurs, bien que tous ne satisfaisant pas aux critères SMART, sont régulièrement informés. En revanche, la situation de référence et les cibles n'ayant pas été initialement définies, il est difficile d'évaluer la progression du programme vers les effets attendus.

Des indicateurs d'impact ont été proposés dans le document de programme mais dont le suivi a été reporté à la phase de pérennisation.

La question du genre est appréhendée de manière sommaire dans le document du programme où il est stipulé qu'une attention particulière serait accordée aux femmes et aux groupes défavorisés (y compris les personnes en situation de handicap, etc.) dans les interventions en matière d'entrepreneuriat, de restructuration et de mise à niveau des entreprises et des associations de producteurs. En revanche, il est prévu dès le départ un volet relativement important dédié aux jeunes, et plus particulièrement les jeunes entrepreneurs.

La conception du programme est considérée comme modérément satisfaisante.

3.2. Pertinence

Le PRMN s'intègre parfaitement dans l'agenda des organisations régionales d'Afrique centrale en matière de développement industriel. Il correspond à la vision de la CEMAC à l'horizon 2025 qui reconnaît l'importance du développement industriel pour un changement structurel et une croissance soutenue et équilibrée de long-terme. Le Programme Économique Régional (PER) de la CEMAC plaide pour une émergence et une diversification économique basées sur le renforcement et le développement des potentiels naturels de la sous-région et l'emploi des jeunes.

Le PRMN s'inscrit également dans la vision stratégique de la CEEAC à l'horizon 2025, adoptée par la 13^{ème} Conférence des Chefs d'Etat et de Gouvernement de la CEEAC, à Brazzaville, les 30-31 octobre 2007 ainsi que dans le Programme Régional

d'Investissement Agricole, de Sécurité Alimentaire et Nutritionnelle de la CEEAC (Etude chaînes de valeurs, développement des filières agro-industrielles).

Au niveau des 7 pays de la sous-région, le PRMN est aligné sur les priorités nationales telles que définies dans les documents stratégiques respectifs suivants :

- Ainsi, au Cameroun, le Document de Stratégie pour la Croissance et l'Emploi (DSCE, 2010-2020) vise à moderniser l'appareil de production, en particulier dans l'industrie et les services où « le Gouvernement s'engage à procéder aux réformes requises pour rendre l'environnement de ces secteurs plus attractif, puis de mettre en place un dispositif opérationnel d'incitation et d'accompagnement de l'investissement privé, afin que celui-ci puisse effectivement jouer son rôle moteur dans la croissance économique. Il s'agira de combler le déficit en infrastructures, de réduire les difficultés d'accès aux financements, de déployer sur le long terme un programme général de développement des filières de production et, sur le moyen terme et en liaison avec certains partenaires au développement, des programmes spéciaux d'impulsion de la compétitivité dans certaines filières à fort potentiel de croissance et de mise à niveau des entreprises, notamment des PME et PMI ».
- Au Gabon, le Plan stratégique Gabon Emergent 2025 s'articule autour de 3 piliers de croissance dont le secteur industriel pour lequel le pays vise à développer l'exportation de produits à haute valeur ajoutée.
- La République Centrafricaine, dans le pilier 3 de son Plan National de Relèvement et de Consolidation de la Paix (RCPCA 2017-2021), vise à promouvoir le relèvement économique et la relance des secteurs productifs et à assurer les conditions propices au développement du secteur privé et à l'emploi (amélioration de l'appui aux entreprises et des services financiers, formation professionnelle, entrepreneuriat et emploi).
- En République du Congo, la stratégie de transformation de l'économie adoptée par les programmes nationaux de développement 2012-2016 et 2018- 2022 repose directement sur le secteur privé. Par conséquent, ces programmes font du renforcement du secteur privé et du climat des affaires des sous-axes stratégiques essentiels pour accompagner la diversification.
- La République Démocratique du Congo (RDC) s'est fixée comme objectif de sa Stratégie de Croissance et de Réduction de la Pauvreté, 2^{ème} génération (DSCR2, 2011-2015) de redynamiser l'appareil de production, de promouvoir les industries, le commerce extérieur et l'emploi dans le pilier 2 de son document.
- La Seconde Stratégie nationale de réduction de la pauvreté (2012-2016) à Sao Tome et Principe cherche à promouvoir une croissance économique soutenable et intégrée en appuyant le renforcement des performances du secteur privé et en améliorant son environnement.
- Le Tchad, dans sa vision globale à l'horizon 2025 et tel que stipulé dans ses plans nationaux de développement vise « à diversifier les sources de croissance économique et à dynamiser les secteurs porteurs de croissance et créateurs d'emplois décents » (Axe 3, PND 2017-2021).

Par ailleurs, la pertinence d'un tel programme a été confirmée par l'ensemble des représentants publics rencontrés par les évaluateurs.

Le PRMN vise à mettre en œuvre l'approche de la mise à niveau (MAN) promue par l'ONUDI qui dispose d'une expérience solide en la matière. Cette approche permet de se focaliser sur l'industrie manufacturière, laquelle constitue un moteur de développement, à fort potentiel restructurant. L'approche de MAN s'inscrit parfaitement dans le mandat de l'organisation qui est « de promouvoir et d'accélérer le développement industriel inclusif et durable²⁰ des pays en voie de développement et des économies en transition ».

Le PRMN fait partie intégrante de la composante 2 du Programme d'Appui au Commerce et à l'Intégration Economique (PACIE), financé par l'UE et qui vise « à soutenir la dynamique de l'Afrique centrale vers la réalisation de sa vision d'intégration économique et son insertion durable dans l'économie mondiale »²¹. Ces deux programmes contribuent à réaliser la stratégie de l'UE pour l'Afrique en vue de la signature et la mise en œuvre d'Accords de Partenariat Economique (APE) avec les différents pays.

Au niveau des bénéficiaires du secteur privé dans les 7 pays concernés, le programme a été fortement sollicité, ce qui s'est matérialisé par une participation importante des entreprises, des jeunes entrepreneurs et des consultants aux divers appels à manifestation d'intérêt lancés par le programme. Cela a également généré de fortes attentes.

Par ailleurs, les pays ciblés ont tous connu durant la mise en œuvre une période prolongée de récession économique avec des difficultés sérieuses pour le tissu industriel. Les APE, de même que l'espace commun africain qui ouvrira sous peu appellent à une mise en œuvre de la mise à niveau afin que les entreprises ciblées puissent être compétitives

La pertinence du programme et de son approche stratégique est très satisfaisante.

3.3. Efficience

Le budget (6,3 M€) et la durée du projet (31 mois) tels qu'initialement prévus ont été insuffisants pour mettre en œuvre le volet restructuration qui figure dans le titre du programme régional mais pour lequel aucune activité n'avait été prévue au départ.

Par ailleurs, l'étude préparatoire²² destinée à affiner le cadrage et le ciblage de l'intervention du PRMN, et financée dans le cadre d'un autre projet de l'UE a nécessité

²⁰DIID ou ISID en anglais, qui signifie que

- Chaque pays atteint un niveau plus élevé d'industrialisation de son économie, et tire profit de la mondialisation des marchés de biens et services industriels.
- Personne n'est exclu des avantages générés par la croissance industrielle, et la prospérité est partagée entre les hommes et les femmes dans tous les pays
- Une croissance économique et sociale plus vaste est soutenue dans un cadre durable et respectueux de l'environnement.

²¹ Brochure de présentation du PRMN « avec vous et votre industrie vers un niveau supérieur ».

²² « Compétitivité et développement du secteur privé et des PME en Afrique centrale », Consortium EGIS-Landell Mills, projet UE n° 2014/352 - 193

beaucoup plus de temps que prévu et n'a pas été d'un apport satisfaisant sur le plan qualitatif, engendrant ainsi un retard dans le démarrage effectif des activités du programme.

La mise en place du dispositif de gestion (CTMN) et des organes de gouvernance du programme (CPR, BMN/GMN et CPN sauf au Cameroun où ils existaient déjà) ainsi que leur opérationnalisation ont nécessité plus de temps que prévu pour diverses raisons liées au climat sécuritaire en RCA, aux procédures nationales d'approbation lourdes et aux difficultés à mobiliser les contributions nationales prévues suite à la récession économique.

Un avenant au PRMN a été signé en juillet 2017 suite aux discussions démarrées mi-2016 entre l'ONUDI et l'UE. La durée du programme a été prolongée de 12 mois sans augmentation de budget, la contribution supplémentaire demandée de 1,5 M€ par l'ONUDI n'ayant pas pu être mobilisée dans les temps et selon les procédures de l'UE. Ceci a nécessité l'adaptation du dispositif de gestion du programme sous la forme d'un maintien de la Cellule technique régionale jusqu'à juin 2018 sous la responsabilité de l'expert technique avec des missions de supervision de mars à juin 2018 et un encadrement à distance par les experts-pays à partir de décembre 2017 et des missions ponctuelles dans leurs pays respectifs, jusqu'à la fin du programme et ce, en maintenant les activités prévues. De même, le volet restructuration s'est limité à une activité de sensibilisation.

Certains interlocuteurs ont souligné la lourdeur et le côté onéreux du dispositif de gestion du programme, au détriment, selon ces mêmes personnes, des activités plus opérationnelles, sur le terrain. Cependant, compte tenu des défis à relever dans la sous-région, notamment en matière d'instabilité institutionnelle, de capacités techniques et financières et de gouvernance et compte tenu de la diversité des contextes dans les pays concernés, l'approche adoptée au cours de cette phase pilote, qui consistait à s'appuyer sur une cellule technique régionale formée de 3 experts internationaux permanents et sur des experts basés dans les pays, a permis néanmoins au programme de réaliser les activités prévues.

Les pays ont rencontré des difficultés à honorer leur contribution nationale respective. En effet, il était convenu que les salaires du personnel des BMN/GMN et le fonctionnement de ces derniers soient à la charge des pays, ce qu'ils n'ont pas pu gérer. Le programme a dû s'adapter pour y faire face.

Une stratégie de coordination a été développée entre le PRMN et le Programme Infrastructure Qualité de l'Afrique Centrale (PIQAC) également financé par l'UE et exécuté par l'ONUDI. L'objectif de cette stratégie était de maximiser les synergies possibles entre les deux programmes pour s'assurer notamment d'une utilisation efficace des ressources. C'est ainsi qu'au niveau régional, les cérémonies de lancement ont été organisées conjointement et que le Comité de pilotage régional a été le même pour les deux programmes, avec des réunions organisées en même temps, permettant d'optimiser les coûts. Les deux programmes étaient logés dans le même bâtiment à Libreville, afin de faciliter la communication et la collaboration entre les deux équipes. Les réunions de coordination avec l'ONUDI et la CEMAC, de même que les réunions mensuelles avec l'ONUDI étaient communes. Les efforts ont été mutualisés pour le suivi, par une utilisation

conjointe des outils développés mais également sur le terrain dans le cadre d'activités complémentaires pour lesquelles l'un ou l'autre des CTP assurait le suivi pour le compte de l'autre. Cependant, en termes de contenu, la mise en œuvre décalée des deux programmes avec un démarrage plus rapide du PIQAC n'a pas permis de réaliser beaucoup d'actions en commun. Cependant, quelques entreprises pilotes du PRMN ont également bénéficié de l'appui du PIQAC. C'est par exemple le cas de l'entreprise Bayo spécialisée dans la transformation du lait au Congo qui a reçu un appui du programme au niveau technique pour la maîtrise des procédés de fabrication des produits laitiers et la perfection des paramètres de ses automates, en matière de marketing et en matière de mobilisation des ressources financières, et a bénéficié de l'accompagnement du PIQAC pour la mise en place du système de management de la sécurité des denrées alimentaires (SMSDA) en vue de la certification ISO 22000. Deux autres entreprises, l'une en RCA (Husaca) et l'autre à STP (Zuntabaue) ont également été appuyées par les deux programmes car elles appartenaient au secteur agro-alimentaire dans lequel la dimension qualité est une des priorités. Le PRMN est de plus intervenu à plusieurs reprises auprès de plusieurs entreprises dans les 7 pays en matière de qualité. Les actions ont porté sur les bonnes pratiques de fabrication et d'hygiène, l'amélioration de la qualité des produits et la mise en place de système de contrôle ainsi que sur l'initiation au concept HACCP et ISO 22000.

En revanche, le programme a moins bien réussi à établir des synergies avec d'autres programmes²³ œuvrant dans le même domaine notamment pour engendrer un effet de levier des ressources initiales allouées. Des tentatives ont cependant eu lieu en RDC avec la mise en place par le GMN du projet d'appui aux activités du PRMN afin d'aider à la mobilisation de ressources au profit des entreprises et des jeunes entrepreneurs et de développer des activités conjointes avec le programme ESSOR (*Pour un environnement propice à l'investissement en RDC*) financé par la Coopération Britannique (DFID) et dont l'objectif est l'amélioration du climat des affaires et des investissements. Une collaboration avec le projet « Promotion de l'Investissement et de la Compétitivité (PPIC) » porté par le Ministère des Petites et Moyennes Entreprises et l'Agence Nationale de Promotion des Investissements du Gabon (ANPI-Gabon) constitue un exemple d'opportunité manquée. Ce projet, financé par la Banque Mondiale organise depuis 2017 un Concours national de plans d'affaires ouvert aux porteurs d'idées de projets et aux entrepreneurs existant depuis moins de trois ans, de nationalité gabonaise ayant entre 18 et 40 ans et un business-model innovant, offre des récompenses allant de 10 à 15 millions FCFA ainsi que plusieurs avantages tels que le financement des investissements de base et de fonds de roulement, facilitation à l'accès au financement ainsi qu'au marché et renforcement des capacités. Ce concours de plan d'affaires devrait permettre de financer 50 projets d'ici 2019²⁴. De même, il n'y a eu aucune collaboration avec le Programme de renforcement des capacités commerciales et entrepreneuriales (PRCCE) au Congo qui s'est achevé.

²³ L'annexe C des TDR de l'étude préparatoire EGIS inclut une liste de projets et programmes par pays dont l'objectif visait à promouvoir la création et le développement des entreprises, notamment dans les filières agro-industrielles prometteuses, en adoptant une approche holistique intégrant les activités liées à la sécurité alimentaire, la technologie de transformation, l'emballage, l'élaboration de plans d'affaires et l'accès aux financements et avec lesquels, le PRMN aurait pu intervenir en synergie.

²⁴ Source : <http://news.alibreville.com/h/75636.html> (22 septembre 2017)

A la date du 26 novembre 2018, le budget consommé s'élève à 6.269.521,30 €, soit un taux de décaissement de 99,5% par rapport au budget disponible.

L'efficacité du programme a été satisfaisante.

3.4. Durabilité

La durabilité des résultats obtenus au cours de cette première phase du PRMN est menacée par le risque financier. En effet, les difficultés économiques que rencontrent les pays de la sous-région ont quelque peu modifié les priorités des gouvernements qui peinent ou sont réticents à prendre en charge les frais de fonctionnement des BMN/GMN qui constituent un dispositif incontournable de la mise à niveau. Ces derniers ne sont d'ores et déjà plus fonctionnels au Congo et au Tchad. Par ailleurs, compte tenu du contexte qui prévaut dans la sous-région, il est indispensable que les recommandations préconisées dans les études réalisées par le programme soient mises en œuvre afin de faciliter l'accès au financement des PME et des JE pour réaliser leurs plans d'action et plans d'affaires respectivement. De même, des appuis extérieurs conséquents seront nécessaires pour le financement des PNMAN.

Le programme n'a pas mis en place de plan de sortie de la phase pilote qui aurait assuré la soudure avec l'éventuelle phase de pérennisation. Une grande majorité des bénéficiaires finaux (entreprises, jeunes entrepreneurs, consultants) est restée « sur sa faim » suite à l'arrêt perçu comme brutal du programme, ce qui a engendré un sentiment de découragement voire d'abandon. Les programmes nationaux de mise à niveau qui devaient guider les BMN/GMN et assurer la continuité de leurs activités n'étaient pas encore tous validés²⁵ par les CPN concernés au moment de l'évaluation. Pas de progrès réalisés non plus depuis la fin du programme pour les PNMAN qui ont été validés au cours de l'atelier de clôture, à l'exception du Gabon et de STP dont les CPN ont préconisé la création de deux groupes de travail, l'un chargé d'étudier le mode opératoire et l'autre les moyens de financer leur PNMAN.

Sur le plan socio-politique, les pays de la sous-région ont connu une grande instabilité, avec de fréquents remaniements ministériels qui ont parfois failli remettre en question la continuité des politiques. Cependant, les principales parties prenantes ont été suffisamment sensibilisées par le programme pour soutenir les objectifs à plus long terme. Certains hauts-décideurs rencontrés ont réitéré leur intérêt dans un tel programme car ils sont convaincus des bénéfices que leur pays peut en retirer. Par conséquent, le processus de mise à niveau entamé peut être ralenti mais n'a que de faibles risques de ne pas être poursuivi.

Au niveau institutionnel, les structures de gouvernance liées à la MAN, créées par décret²⁶ et disposant d'un règlement intérieur, sont en place et les pays disposent désormais du savoir-faire technique à même de pouvoir mettre à l'échelle l'approche de MAN. Ces structures peuvent s'appuyer sur les consultants formés en MAN par le programme. Elles disposent en outre des propositions faites dans les études sur la promotion de

²⁵ Les propositions de PNMAN ont tous été présentés aux CPN respectifs entre novembre 2016 et avril 2017. Ceux de STP, du Gabon, de RCA et RDC ont été validés lors de l'atelier de clôture du programme en juin 2018.

²⁶ La RCA a remplacé l'arrêté créant son BMN par un décret pris en conseil des ministres, ce qui suppose l'affectation d'un budget autonome et la RDC s'est engagée sur la même voie en vue de conférer au GMN une autonomie administrative et budgétaire.

l'entrepreneuriat et sur la formulation des PNMAN. Enfin, la phase pilote du programme a également fourni des recommandations en vue d'adapter les cadres juridiques et politiques des pays. Cependant, la pérennisation des structures créées reste un défi qui ne pourra être relevé qu'avec une meilleure appropriation et un plus fort engagement des gouvernements respectifs à maintenir en fonctionnement les BMN/GMN et les comités de pilotage nationaux.

La phase pilote du PRMN n'a pas mis l'accent sur les questions environnementales. Il est prévu que celles-ci soient prises en compte dans la phase de pérennisation qui inclut un volet de mise à niveau environnemental. On notera cependant une prise en compte indirecte au Gabon où les entreprises appartenant à la filière du bois devaient solliciter un agrément auprès de la Direction des Forêts (respect du code forestier) avant de pouvoir être accompagnées.

A ce stade, la durabilité est estimée modérément satisfaisante.

3.5. Intégration du genre

La prise en compte de la dimension genre dans la conception du programme s'est limitée à mentionner qu'elle sera traitée de manière transversale et qu'une attention particulière sera accordée aux femmes dans les activités de mise à niveau notamment dans le secteur agro-alimentaire et les PME/PMI où elles sont fortement représentées. La version amendée de juillet 2017 du document du programme a rajouté que le programme accorderait également une attention particulière aux « personnes défavorisées (handicap, etc.). Le cadre logique comprend au niveau de deux de ses résultats²⁷ des indicateurs (au nombre de trois) destinés à mesurer la participation des femmes dans les activités de renforcement des capacités, d'accompagnement et de formation ou ayant été recrutés par les entreprises ayant bénéficié du programme.

Il est vrai que le programme a été conçu avant l'entrée en vigueur de la stratégie de l'ONUDI relative à l'équité du genre et à l'autonomisation des femmes (2016-2019). Cependant, l'ONUDI disposait d'une politique en la matière depuis avril 2009.

Au cours de la mise en œuvre du programme, des efforts ont été faits pour encourager la participation des femmes. C'est ainsi que par exemple, les appels à candidature lancés par le BMN Cameroun pour la sélection de consultants/bureaux d'études (22 avril 2016) et celle des formateurs/accompagnateurs entrepreneurial (26 novembre 2016) mentionnaient l'information suivante : « L'ONUDI s'attache à promouvoir l'égalité des sexes. En conséquence, les femmes sont vivement encouragées à se porter candidates. »

Quelques données ventilées par sexe sont présentes dans les rapports préparés par la CTMN telles que la formation de 42 femmes sur la méthodologie de l'ONUDI pour l'élaboration de diagnostics de mise à niveau et d'accompagnement des entreprises, qui

²⁷ Résultat 2 : « Les capacités des structures d'appui et d'encadrement du secteur privé sont renforcées » et Résultat 4 : « Le Programme de mise à niveau et d'appui à la compétitivité des entreprises est mise en œuvre à titre pilote ».

représentent 20% de l'ensemble des consultants formés, le nombre de femmes formées en entrepreneuriat comme coachs (35 sur 133 candidats), le pourcentage de femmes jeunes entrepreneurs (32%) impliquées dans le programme ou encore le nombre de femmes (22 sur 132 participants) ayant participé aux ateliers de restitution de l'étude sur l'harmonisation des textes juridiques dans les pays ou aux ateliers sur la promotion de l'entrepreneuriat (52 sur 250 participants).

Ainsi, on constate, sur la base des données fournies qu'il y a eu plus d'hommes que de femmes représentées dans les différentes activités du programme. Par ailleurs, l'adhésion des entreprises au programme étant sur une base volontaire, leur sélection ne s'est pas basée sur le genre des chefs d'entreprises ou les impacts potentiels sur les hommes et les femmes.

Une analyse genre au moment de la conception du programme aurait permis de bien identifier les besoins et les priorités des différents groupes défavorisés et de prévoir le cas échéant des activités spécifiques qui auraient contribué à atténuer les inégalités et les différences en matière d'accès aux opportunités offertes éventuelles.

La prise en compte du genre est estimée modérément satisfaisante.

4. Performance des partenaires

4.1. ONUDI

L'ONUDI a joué un rôle actif dans le suivi de l'étude²⁸ confiée au consortium EGIS/Landell Mills dont les résultats étaient des préalables majeurs pour le PRMN. Des observations et des recommandations ont été faites tout au long du processus d'élaboration, soit au cours des 6 réunions tenues à ce sujet.

La conception du programme s'est basée sur les expériences antérieures de l'ONUDI en matière de mise à niveau et a intégré les enseignements qui en ont été tirés mais elle a dû faire face aux contraintes spécifiques des pays de la sous-région.

La mobilisation de l'expertise technique requise a été adéquate, les bénéficiaires finaux (entreprises, jeunes entrepreneurs, consultants) ont fait part, dans leur grande majorité, de leur satisfaction quant à la qualité des formations et des accompagnements reçus même s'ils les ont en général trouvés trop courts et parfois trop théoriques.

Le programme a fait preuve d'inclusivité avec les différentes parties prenantes de la sous-région dans le cadre des différentes structures créées (comités de pilotage), en cherchant à assurer un dialogue et des échanges continus entre toutes après qu'elles aient été formellement identifiées au niveau de chaque pays, même si certaines (BMN/GMN, consultants impliqués dans le programme) auraient souhaité être davantage considérés comme partenaires que bénéficiaires. La mise en œuvre du programme est surtout restée

²⁸ Intitulée Etude préparatoire : mise à jour, cadrage et ciblage de l'intervention « compétitivité et développement du secteur privé et des PME » en Afrique centrale.

l'apanage de la CTMN et des experts-pays avec des cahiers des charges pré-définis pour les formations.

La communication externe a permis une excellente visibilité du programme durant sa mise en œuvre mais elle a aussi suscité des attentes très fortes de la part des bénéficiaires finaux qui n'ont pas eu une même compréhension de la portée et des moyens de cette première phase. Elle a été moins efficace concernant la fin du programme à la fois en termes sur le plan de l'information des bénéficiaires finaux qui n'en avaient pas eu connaissance et en termes de stratégie de sortie. Une proposition de programme pour la phase de pérennisation a été présentée au CPR mais la période de soudure n'a pas été préparée.

Le programme a su faire preuve de flexibilité et d'adaptation aux différentes demandes et contraintes rencontrées. C'est ainsi par exemple qu'il a mené une réflexion en interne qui n'était pas prévue et a apporté son expertise afin d'exploiter et de compléter les résultats de l'étude préparatoire EGIS qui comportait des insuffisances notoires. Il a dû également proposer des arrangements temporaires afin de permettre l'établissement des BMN/GMN dans certains pays qui n'étaient pas en mesure de les prendre totalement en charge. A la demande du CPR, une étude supplémentaire pour une 3^{ème} chaîne de valeur (textile/habillement) a été réalisée.

Un système de suivi complet a été mis en place entre le siège de l'ONUDI et le programme qui a permis un suivi adéquat des performances immédiates de ce dernier, c'est-à-dire la réalisation des activités planifiées, mais qui a moins été performant pour la mesure des progrès vers les effets attendus.

La mise en œuvre des recommandations à mi-parcours n'a pas été vraiment effective et ces dernières demeurent d'actualité, et devront être prises en compte à l'avenir pour des programmes similaires.

Les performances de l'ONUDI ont été dans l'ensemble satisfaisantes.

4.2. Partenaires régionaux et nationaux

Les organisations régionales (CEMAC et CEEAC) sont membres du Comité de pilotage régional. Ce dernier s'est réuni à trois reprises²⁹ au cours de la durée de vie du programme. La CEMAC en particulier a été fortement représentée et a participé aux trois réunions. Dans ce cadre, ces organisations ont été informées de l'état d'avancement des activités, ont revu et validé les contenus des livrables du programme, ont approuvé les plans d'action annuels, ont discuté des difficultés rencontrées³⁰ et ont adopté des résolutions mais elles ne semblent pas avoir joué un rôle très actif dans le suivi de leur

²⁹ Le 9 juin 2015 à Douala ; le 6 avril 2016 et le 16 octobre 2017 à Libreville.

³⁰ La CEMAC a aidé à plusieurs reprises au déblocage de difficultés administratives telles que l'obtention de visa pour les experts du programme ou encore les exonérations de TVA dans le cadre de l'acquisition de matériels.

application. La dernière réunion a été l'occasion d'échanger sur les axes de développement du PRMN après la phase pilote.

Au niveau national, l'institutionnalisation des structures de gouvernance du programme (BMN/GMN ; CPN) et la présidence du comité national de pilotage assurée par le ministre en charge de l'industrie dans la plupart des pays a montré l'engagement de ces derniers. En revanche, des lenteurs ont été constatées dans la mise à disposition des locaux devant abriter les BMN/GMN et dans le recrutement ou l'affectation du personnel au niveau de ces structures. De plus, la prise en charge des émoluments des cadres affectés n'a pas été réalisée ou ne l'a été que partiellement malgré les engagements pris. Par ailleurs, les changements fréquents de personnes au niveau des ministères compétents dans certains pays et l'absence de garantie en matière de continuité politique, ont ralenti la mise en œuvre du programme et auraient pu menacer les acquis du programme. Cependant, à l'exception du Congo, les BMN/GMN étaient encore en place dans tous les pays au moment de l'évaluation.

Les performances des partenaires régionaux et nationaux ont été satisfaisantes.

4.3. Donateurs

Les procédures de l'UE exigeant le démarrage du programme malgré les retards accumulés par l'étude devant aider à la formulation du PRMN et sa non-recevabilité en raison d'une qualité insuffisante ont impacté le déroulement du programme, notamment en ce qui concerne le démarrage des activités concernant la mise à niveau des entreprises et celles liées à l'entrepreneuriat.

Le suivi très rapproché assuré dans un premier temps par deux délégations de l'UE dans la sous-région (Bangui et Libreville) a engendré une certaine confusion et compliqué les échanges avec l'agence d'exécution. L'implication des DUE dans les autres pays a été inégale et n'a pas aidé à créer des synergies avec d'autres programmes mis en œuvre par l'UE dans les pays, en dehors du PIQAC.

La contribution financière prévue a été versée conformément à l'échéancier pré-établi, sous la forme de 4 tranches de paiement à l'agence d'exécution.

La DUE de Libreville en charge du suivi du programme a fait preuve d'une réactivité positive concernant les recommandations de l'évaluation à mi-parcours portant sur la prolongation du programme d'une année afin de lui permettre d'achever les activités en cours ainsi qu'au sujet d'une rallonge budgétaire de 1,5 M€ afin notamment d'inclure un volet sur la restructuration. Ce montant n'a finalement pas pu être mobilisé dans les temps et conformément aux procédures de l'UE. L'avenant qui s'en est suivi a uniquement concerné la durée du programme.

Les performances de l'UE ont été satisfaisantes.

4.4. Facteurs facilitant ou limitant l'atteinte des résultats

4.4.1. Suivi & Evaluation

Au niveau régional, le suivi était assuré par le CPR qui s'est réuni à 3 reprises au cours de la mise en œuvre du programme. Il a pu ainsi être informé des progrès réalisés par le programme et décidé des plans de travail annuels. Des résolutions ont été adoptées dans le cadre de ces réunions mais leur suivi n'a pas été effectué, notamment celles en rapport avec les contraintes rencontrées en dehors de la sphère d'influence du programme. Ces réunions étant seulement sur une base annuelle, certains membres ont regretté l'absence d'un mécanisme permettant une interaction plus fréquente et plus souple avec l'équipe en charge du programme. Au niveau des pays, un dispositif similaire a été mis en place sous forme d'un comité de pilotage national créé par arrêté ministériel et composé de représentants des trois secteurs (public, privé, financier). Ces CPN se sont réunis entre 3 et 7 fois pendant la durée de la phase pilote du programme.

La Cellule technique en charge de la gestion du programme (CTMN) disposait d'un système complet de suivi basé sur des indicateurs opérationnels de performance, des indicateurs d'impact (qui n'ont pas été renseignés au cours de la phase pilote du programme), des rapports mensuels alimentés par les experts-pays, un système de suivi en ligne des tâches/activités et un système d'information en ligne de suivi des interventions des consultants dans les entreprises. Des rapports d'activités annuels étaient également préparés par la CTMN. Tous ces outils ont permis à la CTMN et à l'équipe ONUDI à Vienne de suivre l'utilisation des ressources, l'avancement des activités et la réalisation des produits mais n'ont pas été utilisés par les autres parties prenantes qu'étaient les organisations régionales, les ministères en charge de l'industrie et les BMN/GMN. Ces derniers ont participé activement au suivi des activités dans les pays respectifs, notamment celles destinées aux entreprises et ont préparé à partir de 2017 des rapports trimestriels. Les difficultés de fonctionnement qu'ils ont rencontrées n'ont pas permis que ce suivi soit effectué de manière régulière et il ne s'est pas poursuivi après la clôture du programme, faute de moyens.

L'appui d'un expert en S&E sollicité par le programme a permis la conception de supports de formation et la formation des experts de la CTMN en gestion axée sur les résultats. Cela a également permis d'actualiser les indicateurs du programme. Ces derniers ont été régulièrement informés mais restent des indicateurs de performance essentiellement, sans situation de référence ni de cibles fixées.

Un état de la mise en œuvre des recommandations de l'évaluation de mi-parcours est présenté ci-après :

Tableau 2 : Etat de mise en œuvre des recommandations de l'évaluation à mi-parcours

	Recommandations	Etat	Observation
1	Pour tous les pays, le premier critère de sélection des entreprises à mettre à niveau doit être leur capacité à vite mobiliser les fonds nécessaires à leur mise à niveau matérielle.	Non réalisé	Ce critère n'a pas été pris en compte car aurait été éliminatoire pour la majorité des pme de la sous-région et n'a pas été retenu dans les modes opératoires nationaux, ce qui ne fait qu'aucune des entreprises sélectionnées pour la mise à niveau n'a été capable de mobiliser des ressources financières pour la mise en œuvre des recommandations.
2	Le programme doit développer des stratégies pratiques et réalistes d'accès aux finances, dès maintenant, pour les entreprises voulant accéder à la mise à niveau.	Réalisé	A priori, il n'y a pas eu de stratégie spécifique élaborée par le programme pour l'accès aux finances mais une note technique sur la situation de l'existant dans la sous-région en matière d'accès au financement des PME et des recommandations pour permettre son amélioration. Un accompagnement sous la forme d'un atelier de formation a été fourni aux entreprises pilotes, avec un exercice pratique et des recommandations à suivre
3	Un cadre logique retravaillé du programme se trouve en annexe et il convient de le peaufiner pour pouvoir l'utiliser et ainsi mieux suivre le programme pour le futur.	Partiellement réalisé	Le programme a continué avec le même cadre logique mais a redéfini ses indicateurs de performance. Cependant ni les valeurs de référence des indicateurs ni les cibles à atteindre n'ont été renseignées.
4	Il convient d'inclure dans le système de suivi-évaluation du programme une partie relative au suivi des activités des bureaux/guichets de mise à niveau, avec des formats de rapports standards à donner et à compiler de manière régulière au niveau régional.	Non réalisé	Les BMN/GMN n'ont pas effectué de manière régulière des rapports sur leurs activités. Les seuls rapports disponibles sont ceux des experts-pays et ceux des directeurs des BMN/ GMN durant la mise en œuvre du programme (pendant six mois, tant qu'ils ont perçu leur prime/salaire du programme). Ces rapports ont cessé avec l'arrêt des paiements
5	Il faudrait reconstituer les données de référence de tous les indicateurs dans le cadre logique du programme. Cela devra se faire par le consultant qui travaille actuellement sur les indicateurs du programme.	Non réalisé	Voir ci-dessus.
6	En définitive, en l'état actuel, le programme a besoin de faire un dosage équilibré entre les activités de mise à niveau et les activités d'accompagnement. Ensuite étant donné que les aspects de	Partiellement réalisé	Les activités d'accompagnement ont surtout pris le dessus sur les activités de mise à niveau. La restructuration a été abordée dans le

	restructuration n'ont pas été pris en compte au début, il est recommandé de concocter un paquet léger de renforcement des capacités des GMN/BMN dans la restructuration pour qu'ils comprennent ce que cela veut dire et en appréhende les enjeux et procédures. Dans les phases ultérieures du programme des activités de restructuration pourraient être planifiées.		cadre de deux sessions de sensibilisation mais ce n'était pas suffisant pour initier un changement ou instaurer la pratique.
7	Il faut revisiter les hypothèses du programme, choisir celles qui sont vraiment significatives et inclure dans le système de suivi des outils simples pour leur suivi (situation actuelle, situation (in)acceptable, décisions induites en cas de dépassement, etc.	Non réalisé	Les hypothèses émises lors de la formulation du programme sont restées les mêmes tout au long du programme et aucun outil spécifique pour leur suivi n'a été disponible.
8	Il est logique de déléguer aux BMN/GMN des tâches associées à un budget pour certaines activités comme l'organisation des comités de pilotage, l'organisation des sessions de formations, ... Cet argent peut toujours être géré par ONUDI car les BMN/GMN n'ont pas encore les mécanismes appropriés pour recevoir de l'argent. Les BMN/GMN ne seraient que ceux qui gèrent les activités planifiées, veillent à leur bonne mise en œuvre et ordonne les décaissements pour payer les prestataires.	Non réalisé	L'ONUDI a souligné le fait qu'il n'existait pas de budget-pays. Le budget était régional et fait sur une base d'activités communes.
9	La CTMN doit discuter avec les acteurs locaux et les experts pays et bien clarifier les rôles et responsabilités de chacun.	Réalisé	Ceci a été fait. Toutefois les incompréhensions ont continué sur le rôle des experts-pays et des bureaux/guichets de mise à niveau.
10	Il faudrait mieux impliquer les bureaux/guichets de mise à niveau dans la mise en œuvre des activités.	Réalisé	Cette implication s'est faite d'une manière progressive. Les BMN ont participé dans la réalisation des pré-diagnostics, l'accompagnement des experts intervenant dans les entreprises, le suivi de réalisation des actions d'assistance technique, l'organisation d'évènements au niveau national, etc.
11	Il faut urgemment faire un état des lieux des paiements déboursés ou à déboursier pour le personnel des bureaux/guichets et s'assurer de la continuité des paiements des salaires de ce personnels par les ministères appropriés. Il y va de la continuité des activités des bureaux/guichets.	Réalisé	Ceci a été fait mais l'arrêt de paiement des primes/salaires a entraîné un ralentissement voire un arrêt du fonctionnement des GMN/BMN.

12	Il est important de budgétiser au moins durant la durée de vie du programme les frais d'organisation des comités de pilotage. A défaut, il serait utile de mettre en place au sein des comités de pilotage des noyaux restreints de personnes qui seraient dépositaire du pouvoir de décision de ces comités. Ces personnes seraient consultées par ONUDI ou le CTMN en cas d'urgence et les décisions idoines pourraient être prises directement ce qui éviterait des retards potentiels.	Réalisé	
13	Depuis le 15 Juillet 2015, il y a une nouvelle version des documents PRAG qui donnent les procédures pour les actions financées par l'Union européenne. Ces procédures incluent une nouvelle version du cadre logique ¹ . Cette version du cadre logique est donnée en annexe et doit être utilisée par le programme pour la suite pour plus de clarté.	n/a	Cette recommandation n'a pas été acceptée, donc ne devait pas être mise en application.
14	Enlever la base de données actuelle des consultants et bureaux d'études jusqu'à ce qu'ils soient formés et jugés aptes ou mettre en garde les potentielles entreprises qui pourraient les utiliser sur le fait que le programme ne peut confirmer qu'ils sont capables de bien les accompagner actuellement.	Réalisé	Afin de bien différencier les consultants/bureaux d'études formés par l'ONUDI pour accompagner les entreprises et ceux qui ne l'ont pas été, un tampon « formé en MAN par l'ONUDI » a été appliqué dans la base de données.
15	Il convient de recadrer les activités et le budget du programme pour le reste du temps. Les activités prioritaires doivent être celles relatives à la mise à niveau et à la formation des consultants et bureaux d'étude. Vu le retard déjà accusée dans la mise en œuvre, la durée de vie du programme doit être étendue pour permettre une mise à niveau complète des entreprises à choisir. Le temps nécessaire pour cela est estimé entre 10 et 12 mois	Réalisé	

Le suivi & évaluation est estimé modérément satisfaisant dans sa conception mais satisfaisant au niveau de sa mise en œuvre.

4.4.2. Gestion axée sur les résultats

Les plans de travail annuels préparés par la CTMN et validés par le CPR constituaient la feuille de route pour la mise en œuvre du programme. Cependant, la logique de détermination des cibles à atteindre (par exemple le nombre de consultants à former dans chaque pays) n'est pas claire. Les situations de référence, même si elles sont connues, ne figurent nulle part. Le programme s'est essentiellement focalisé sur la réalisation des produits : nombre de formations, nombre de personnes formées, nombre de bureaux établis mais il s'est peu concentré sur la qualité de ces produits. A titre d'exemple, sur la base des informations fournies dans les rapports d'activités disponibles, le Congo apparaît comme étant le pays le plus performant en matière d'appui des entreprises, cependant aucune des entreprises accompagnées rencontrées n'a manifesté son entière satisfaction vis-à-vis des services reçus du programme bien que ces dernières aient signé des fiches attestant de la qualité de l'assistance reçue. Il est à signaler que le Congo n'a pas bénéficié du même suivi que les autres pays à cause de la défaillance du GMN en raison du manquement du gouvernement à respecter ses engagements.

Les données collectées ont renseigné les indicateurs opérationnels de performance axés sur les produits. Le document de programme a néanmoins proposé des indicateurs d'impact mais qui sont liées aux activités de mise à niveau proprement dites et dont le suivi a été relégué après la phase pilote. Or le programme contenait de nombreuses activités d'accompagnement qui n'ont pas fait elles, l'objet d'un suivi du point de vue des progrès réalisés vers les effets qu'elles étaient susceptibles d'engendrer. Cela aurait sans doute permis aux structures en charge du suivi de décider plus vite des mesures rectificatives à prendre.

L'application de la gestion axée sur les résultats est considérée comme étant modérément satisfaisante.

4.5. Autres facteurs ayant influencé les performances du programme

Certains facteurs (cités par les interlocuteurs rencontrés) ont influencé les résultats du programme, soit positivement soit négativement. Parmi ces facteurs, certains étaient dans la sphère de contrôle du programme et d'autres en dehors. Ils sont résumés dans le tableau ci-après :

Tableau 3 : facteurs d'influence

Facteurs (+)	Facteurs (-)
Pertinence de l'approche de MAN vis-à-vis des besoins et priorités nationaux + volonté	Chute du prix du pétrole, contexte économique de ralentissement et difficultés budgétaires rencontrés par les pays.

Facteurs (+)	Facteurs (-)
des parties prenantes à s'engager dans cette voie.	
Label ONUDI/UE a donné une crédibilité au programme qui a suscité une forte participation.	Concurrence de la Chine sur les marchés nationaux et internationaux.
Qualité de l'expertise fournie aux entreprises, aux JE et aux consultants formés.	Instabilité institutionnelle dans les pays de la région : remaniements ministériels fréquents, changement des responsables institutionnels.
	Engagement insuffisant des gouvernements vis-à-vis des BMN/GMN (au Gabon, les moyens que l'Etat a alloué au BMN ne lui permette de fonctionner que pendant 1 trimestre ; Démobilisation du personnel du GMN au Tchad qui a travaillé plusieurs mois sans être payé ; recrutement externe du personnel du GMN au Congo qui n'a plus été payé après la fin du programme).
	Qualité insuffisante de l'Etude EGIS/Landell des études sectorielles qui devait aider à affiner l'approche du programme ³¹ et à définir son mode opératoire.
	Contextes et niveaux de développement du secteur industriel des pays très différents/ région n'est pas homogène. Besoins des entreprises sont colossaux et beaucoup d'entre-elles possèdent des équipements obsolètes et ne sont pas à même de produire pour le marché national.
	Communication inadéquate quant au périmètre d'intervention du programme, notamment sur la question de l'accès au financement, qui a créé des attentes et des frustrations parmi les entreprises et les JE accompagnés.
	Question des émoluments/primes du personnel des BMN/GMN qui occupe les esprits et tend à décourager les personnes concernées.
	Absence d'un appui à la mise à niveau matérielle.
	Appui en matière d'accès au financement est resté trop théorique. Un accompagnement plus poussé était attendu.
	Activités de terrain réalisées trop tard, à la fin du programme ne permettant pas d'observer encore de changements transformationnels significatifs dans les pays.

³¹ En termes de potentiel d'entreprises susceptibles de bénéficier du PRMN, d'identification plus fines des branches d'activités prioritaires, critères adaptés d'éligibilité des entreprises et de besoins de mise à niveau et de renforcement de capacité par chaîne de valeurs.

4.6. Evaluation globale et tableau d'évaluation

Tableau 4 : Critères d'évaluation du projet

#	Critère d'évaluation	Score obligatoire
A	Impact (ou progrès vers l'impact)	MS
B	Le design du projet	
1	• Conception générale	MS
2	• Cadre logique	MS
C	Performance du projet	
1	• Pertinence	TS
2	• Efficacité	S
3	• Efficience	S
4	• Durabilité des avantages	MS
D	Critères de performance transversaux	
1	• Intégration du genre	MS
2	• Suivi & évaluation : ✓ S&E conception ✓ S&E mis en place	MS S
3	• Gestion axée sur les résultats (RBM)	MS
E	Performance des partenaires	
1	• ONUDI	S
2	• Partenaires nationaux	S
3	• Donateur	S
F	Évaluation globale	S

5. Conclusions, recommandations et enseignements tirés

5.1 Conclusions

- Globalement, le programme a été et demeure très pertinent eu égard le contexte de la sous-région, les besoins et les priorités au niveau régional et national et a suscité un grand intérêt auprès des différentes parties prenantes dans les pays concernés, grâce à la grande visibilité qui lui a été faite.
- L'approche stratégique adoptée s'est fixée des objectifs ambitieux qui exigent pour être atteints qu'à minima les deux phases envisagées du PRMN soient mises en œuvre.
- Cette phase pilote du programme a initié une dynamique nouvelle dans la sous-région via l'introduction d'approches et d'outils innovants (approche de MAN, approche participative et inclusive, approche de dialogue tripartite, une base de données sur l'expertise disponible dans la sous-région, un système d'information en ligne de suivi des interventions au niveau des entreprises, etc.).
- La phase pilote du programme, axé sur le renforcement des capacités, a planté les jalons d'un programme de MAN, mis en place et institutionnalisé les organes de gouvernance nécessaires à l'échelle régionale et nationale, les a dotés d'outils de pilotage/gestion et a formé les différents acteurs concernés.
- Les organisations régionales ainsi que les pays concernés ont une meilleure connaissance de la compétitivité économique de la sous-région et disposent de recommandations/plans d'action leur permettant de promouvoir le développement économique via le secteur privé, en Afrique centrale.
- Les activités de terrain auprès des consultants, des entreprises et des jeunes entrepreneurs même si elles n'étaient qu'à caractère démonstratif ont montré le grand intérêt qu'elles suscitaient auprès des concernés, l'approche qu'il fallait adopter et ont également permis d'identifier les obstacles qui restaient à surmonter.
- Des premiers signes de changements transformationnels sont apparus auprès de quelques cas ponctuels (Success stories) dont l'émergence d'un marché du conseil dans le domaine de la mise à niveau dans chacun des pays.
- Cependant, les résultats sont variables selon les pays en raison de situations différenciées et doivent être consolidés en vue de produire de véritables changements transformationnels qui contribueront à l'impact attendu.
- Des efforts ont été faits afin d'encourager la participation des jeunes et des femmes mais celle de ces dernières est demeurée faible.

5.2 Recommandations

A l'attention de l'UE

- Démarrer la phase de pérennisation du programme dans les plus brefs délais et ce, pour profiter du Momentum créé par la phase pilote et consolider les résultats acquis, la mise à niveau nécessitant que toutes les activités prévues soient réalisées d'une part et que les

enseignements tirés et les recommandations de la phase pilote soient appliqués afin de porter ses fruits.

- S'assurer que tous les pays engagés dans la phase pilote souhaitent poursuivre et qu'ils sont à même de respecter leurs engagements en ce qui concerne les moyens de fonctionnement des organes de gouvernance mis en place, en termes de négociations avec le secteur financier pour la création/adaptation de mécanismes financiers d'encouragement de l'entrepreneuriat et des entreprises engagées dans la mise à niveau.
- S'assurer qu'il y ait plus de synergies avec ses autres programmes intervenant dans des problématiques similaires ou complémentaires et ce, pour une plus grande cohérence et effet de levier.

A l'attention de l'ONUDI

- Associer davantage les différentes parties prenantes régionales et nationales en tant que bénéficiaires du programme mais également partenaires quand cela est pertinent, au niveau de sa conception et de sa mise en œuvre et ce, pour une meilleure appropriation et un meilleur ciblage des besoins, donc des actions à réaliser.
- Communiquer mieux et de manière plus précise au sujet du programme de manière à ce que toutes les parties prenantes soient au même niveau d'information, qu'elles sachent exactement son envergure et quels sont les résultats attendus afin d'éviter de créer des attentes qui ne seront pas satisfaites.
- Prévoir un volet « Appui à la mise à niveau matérielle » ou identifier des synergies complémentaires avec d'autres programmes/partenaires pour la prise en charge de ce volet.
- Inclure des activités tendant à faciliter l'accès effectif au financement et explorer les possibilités de mettre en place des lignes de crédit, fonds de garantie pour les entreprises, et un fonds de roulement pour les JE.
- Accompagner les pays qui en ont besoin à la mise en forme finale de leur programme national de mise à niveau qui leur servira de feuille de route et les aidera à mobiliser les ressources financières dont ils auront besoin.
- Développer un volet « appui à la restructuration » dans les pays où le secteur industriel est embryonnaire ou affaibli.
- Faciliter les échanges d'expérience, de bonnes pratiques entre les pays impliqués dans le programme, organiser des voyages d'études dans les pays plus avancés (entrepreneurs, BMN).
- Assurer un suivi plus axé sur les effets de manière à pouvoir mesurer les progrès vers les effets attendus.
- Prendre en compte davantage la dimension genre au-delà du simple fait d'encourager la participation des femmes et autres groupes défavorisés dans les activités du programme. Une analyse genre devrait être effectuée afin d'établir un état des lieux de l'égalité entre les sexes en termes d'accès aux opportunités offertes, d'identifier les conditions particulières éventuelles des femmes, des jeunes, et autres groupes défavorisés, de définir leurs besoins et leurs priorités et de prendre en compte ceux-ci lors de la mise en œuvre du programme.
- Inclure la dimension environnementale dans les prochaines activités du programme.

A l'attention des gouvernements nationaux

- 6 Confirmer leur volonté de poursuivre le processus de mise à niveau et de respecter les engagements pris lors de la phase pilote du programme.
- 7 Mettre en place les cadres politiques, institutionnels et réglementaires nécessaires à la promotion de l'entrepreneuriat et l'appui du secteur privé sur la base des recommandations préconisées par le programme.

A l'attention des organisations régionales

- Capitaliser les nombreuses études réalisées dans le cadre de la phase pilote du programme et faire le plaidoyer nécessaire pour encourager les pays à mettre en œuvre les recommandations préconisées, chacun à son niveau.

5.3 Enseignements tirés

- **Le niveau d'engagement des pouvoirs publics et l'accompagnement financier sont déterminants pour la pérennisation des structures mises en place (BMN/GMN) :** Bien que des concertations aient eu lieu de manière régulière entre l'ONUDI, les organisations régionales (CEMAC, CEEAC) et les représentants des ministères concernés dans chaque pays au moment de la formulation et durant la mise en œuvre du programme, ces derniers ont plus été « bénéficiaires » qu'« acteurs » et leur niveau de participation a été minimal notamment lorsqu'il s'est agi de mobiliser les contributions nationales. L'instabilité institutionnelle dans la sous-région qui a engendré de fréquents changements de responsables, aggravée certes par la récession économique, a mis en péril la continuité des engagements pris. C'est ainsi que le BMN/GMN de Congo a cessé ses activités bien avant la fin du programme, celui du Tchad a été inactif pendant un moment mais a repris et que tous, depuis la fin du programme, se retrouvent en situation d'attente faute notamment de moyens suffisants pour fonctionner.
- **Le niveau de compréhension de l'envergure et des objectifs du programme par les parties prenantes influe sur leur niveau de satisfaction à la fin des activités :** De manière générale, les parties prenantes ont continué à dire que le programme n'avait pas mis à niveau une seule entreprise durant sa période d'exécution. Pour l'ONUDI, cette première phase était surtout consacrée à la mise en place des organes de gouvernance et à la formulation de programmes nationaux de mise à niveau. Une interprétation différente de la portée et des objectifs du programme sont à la source de ce malentendu et a engendré déceptions et frustrations. Il est important de bien clarifier l'étendue et les objectifs d'un programme et de les rappeler régulièrement au cours de la mise en œuvre en expliquant la théorie de changement qui les sous-tend pour éviter cela à l'avenir.
- **Il est difficile de dissocier l'aspect matériel de l'aspect immatériel dans un programme de mise à niveau :** La mise à niveau requiert dès le départ des ressources pour couvrir ces deux aspects. Le PRMN n'avait comme mandat que d'appuyer la mise à niveau immatérielle alors que l'appui à la mise à niveau matérielle

était une attente forte des entreprises pilotes sélectionnées, ce qui a suscité le désintérêt de certaines d'entre-elles. Ainsi, en l'absence de ressources à dédier à la mise à niveau matérielle, le programme devait a minima mettre en place une stratégie de mobilisation des ressources à cette fin et accompagner sa mise en œuvre effective.

- **L'accès aux crédits bancaires pour les entreprises et les jeunes entrepreneurs nécessite du temps et des ressources et n'est pas lié seulement à la qualité des prestations données fournies par le programme mais dépend de paramètres parfois hors de son contrôle.** Le PRMN a renforcé les capacités des entreprises dans le domaine financier afin qu'elles soient en mesure d'accéder aux financements bancaires nécessaires pour leur mise à niveau matérielle. Malgré les efforts déployés mais qui sont restés à un niveau normatif, aucune entreprise n'a pu bénéficier de prêts durant la vie du programme. Cela a impacté sur les résultats de la mise à niveau de ces entreprises qui avaient besoin de ces financements pour mettre en œuvre les recommandations de leur plan d'action. L'accès aux ressources financières bancaires doit être considérée comme une hypothèse et un risque important, à suivre durant la vie du projet. Les stratégies d'interventions doivent changer en fonction de l'évolution de ces risques.
- **Il est important d'identifier un paquet d'activités spécifiques pour chaque pays impliqué dans les programmes régionaux et de leur allouer le budget nécessaire si l'on veut atteindre un minimum de résultats dans chacun d'eux :** Le projet étant régional, il intervenait dans plusieurs pays qui avaient des niveaux de développement de leur secteur industriel et un niveau de préparation relatif à la mise à niveau différents. L'approche du programme n'a pas suffisamment tenu compte de cette situation et a eu tendance à fournir les mêmes interventions (en termes de durée, de sujets traités, etc.) à tous. Par conséquent, à la fin du programme, le principe de la mise à niveau n'a pas été intégré de la même manière dans tous les pays. Compte tenu du fait que les pays et leurs parties prenantes ont des besoins différents, il serait plus approprié de se donner la possibilité de définir des actions spécifiques à chacun en plus du tronc commun d'activités qui reste indispensable et ce dans l'objectif d'obtenir de meilleurs résultats.
- **La mise en œuvre d'un programme pilote réussi est déterminante pour convaincre les décideurs de haut niveau de la pertinence et de l'efficacité d'une approche et pour encourager sa mise à l'échelle.** En effet, des résultats tangibles et mesurables permettent de convaincre. Il est de plus nécessaire de prévoir les moyens notamment financiers pour que ce programme pilote puisse se réaliser et produire les résultats attendus.
- **Il est important d'utiliser une approche de gestion axée sur les résultats en plus du suivi du processus de mise en œuvre du programme afin de s'assurer de l'atteinte des effets attendus :** En l'absence d'une approche de gestion axée sur les résultats, toutes les activités prévues peuvent être réalisées sans pour autant que les objectifs ne soient atteints. Dans le même ordre d'idée, le choix des cibles doit être en corrélation avec les ressources disponibles. Le programme s'est montré ambitieux en

proposant par exemple de mettre à niveau huit entreprises dans chaque pays compte tenu du budget disponible.

- **La mise en place des organes de gouvernance des programmes de mise à niveau requiert du temps à cause des négociations qu'elle implique.** En moyenne il faut deux à trois ans pour mettre toute l'architecture en place pour les pays n'ayant jamais été impliqués dans de tels programmes. il est donc nécessaire d'en tenir compte dans la durée de vie du programme.

5.4 Bonnes pratiques

Il s'agit essentiellement :

- Du temps alloué par le programme à discuter avec les autorités des pays, à leur faire accepter l'approche prônée et dans certains cas à sécuriser leur engagement financier et ce, en dépit des changements institutionnels.
- De la flexibilité adoptée par le programme face aux contraintes rencontrées (version retravaillée de l'étude EGIS en vue de la production du mode opératoire ; adoption de modalités de mise en œuvre selon les pays).
- De la synergie d'action recherchée avec un autre programme financé par l'UE et mis en œuvre par l'ONUDI à différents niveaux (partage de locaux, organisation de réunions communes, suivi commun, appui à des entreprises communes, etc.)
- D'avoir formé des experts locaux aux principes de la MAN permettant ainsi l'émergence d'un marché national du conseil dans ce domaine, qui pourront satisfaire aux besoins des entreprises dans ce domaine.
- D'institutionnaliser les organes de gouvernance créés (par décret, arrêtés, etc.) et de faire prendre en charge leurs frais de fonctionnement par les gouvernements des pays dans un souci de pérennité et d'appropriation.
- De mettre en place un bulletin de liaison ainsi qu'un site web durant la durée de vie du programme qui ont aidé à vulgariser les activités planifiées et les résultats obtenus.
- D'appuyer les pays dans la formulation de leur PNMAN, de formuler des recommandations et des plans d'action pour favoriser le développement de l'entrepreneuriat, améliorer l'environnement des affaires, encourager le dialogue entre les secteurs public, privé et financier, etc.

Annexe 1 : Matrice évaluative

Critères	Questions évaluatives	Source de données	Outil de collecte
Pertinence	<p>Dans quelle mesure le PRMN répond aux :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Attentes des bénéficiaires (régionaux et nationaux) • Priorités régionales et nationales • Politiques/priorités de l'UE et de l'ONUDI. <p>Est-ce que l'approche et la stratégie d'intervention du PRMN contribuent à l'élimination de la cause des problèmes identifiés ?</p> <p>Est-ce qu'elles sont toujours pertinentes compte tenu de l'évolution du contexte ?</p> <p>Quel est l'avantage comparatif de l'ONUDI dans le domaine de la mise à niveau et de la restructuration ? A-t-il été pris en compte le cas échéant ?</p>	<p>CEMAC/ CEEAC Parties prenantes nationales ONUDI DUE</p>	<p>Revue documentaire Entretiens semi-structurés avec des informateurs clés Observations directes</p>
Efficience	<p>Dans quelle mesure le budget du PRMN et la durée de mise en œuvre initiaux ont permis d'atteindre les résultats attendus ? pourquoi ?</p> <p>Y-a-t-il eu des retards dans la mise en œuvre du PRMN ? si oui, pour quelles raisons ?</p> <p>Les résultats atteints l'ont-ils été à un coût acceptable ? Une approche alternative aurait-elle été plus efficace ?</p> <p>Les contributions du donateur, de l'ONUDI et du gouvernement / homologue ont-elles été fournies tel que prévu ? Etaient-elles adéquates pour répondre aux exigences ?</p>	<p>Parties prenantes nationales CEMAC/CEEAC Comités de pilotage CTP ONUDI DUE</p>	<p>Revue documentaire Entretiens semi-structurés avec des informateurs clés Observations directes</p>

Critères	Questions évaluatives	Source de données	Outil de collecte
	<p>Quelles mesures ont été prises lors de la planification et de la mise en œuvre pour assurer que les ressources soient utilisées efficacement ? Les dépenses du projet étaient-elles dans les limites de leurs budgets ?</p> <p>Y-a-t-il eu des effets de synergie avec d'autres programmes/projets de l'ONUDI/ UE/ pays ?</p>		
Efficacité	<p>Quels sont les principaux résultats (produits et effets) obtenus du PRMN ?</p> <p>Dans quelle mesure le PRMN a-t-il atteint ses objectifs (produits et effets) attendus ? originaux et/ou révisés ?</p> <p>Quelles sont les raisons de la réalisation / non-réalisation des objectifs du PRMN ?</p> <p>Comment les différentes parties prenantes perçoivent-elles la qualité des résultats atteints ?</p> <p>Quelle est la contribution du PRMN dans les progrès réalisés, celle des facteurs externes ? Quels sont-ils ?</p> <p>Comment rendre le PRMN plus efficace ?</p> <p>A-t-on ciblé les groupes qu'il fallait ?</p>	<p>CTP</p> <p>Parties prenantes nationales</p> <p>Comités de pilotage</p> <p>CEMAC/CEEAC</p>	<p>Revue documentaire</p> <p>Entretiens semi-structurés avec des informateurs clés</p> <p>Observations directes</p>
Progrès vers l'impact	<p>Quels changements transformationnels peuvent être attribués au PRMN ?</p> <p>Quels sont les effets sociaux, économiques, environnementaux et autres, à court terme ou à moyen terme produits ou susceptibles d'être produits par le PRMN ?</p>	<p>Parties prenantes nationales</p> <p>Comités de pilotage</p> <p>CEMAC/CEEAC</p>	<p>Revue documentaire</p> <p>Entretiens semi-structurés avec des informateurs clés</p> <p>Observations directes</p>

Critères	Questions évaluatives	Source de données	Outil de collecte
	<p>Quels résultats du PRMN ont été reproduits ou adoptés ?</p> <p>Quelles initiatives ou résultats ont été mis à l'échelle (géographiquement) ?</p> <p><u>Impact environnemental</u> : dans quelle mesure le PRMN a ou va-t-il contribuer à des changements de l'état de l'environnement ?</p> <p><u>Impact économique</u> : dans quelle mesure le PRMN a ou va-t-il contribuer à des changements de performances économiques (finances, recettes, économies ou dépenses) d'individus, de groupes et d'entités ?</p> <p><u>Impact social</u> : dans quelle mesure le projet contribue-t-il aux changements de capacités des individus, des groupes et des entités de la société, y compris les groupes vulnérables, créant ainsi des emplois et un accès à l'éducation et à la formation.</p>		
Durabilité	<p>Les résultats du PRMN seront-ils maintenus après la fin du financement par les donateurs ?</p> <p>Le PRMN a-t-il une stratégie de sortie ?</p> <p><u>Risques financiers</u> : Quelle est la probabilité que des ressources financières ne soient pas disponibles une fois que le PRMN se termine ?</p> <p><u>Risques socio-politiques</u> : Existe-t-il des risques sociaux ou politiques susceptibles de compromettre la durabilité des résultats du projet ?</p>	<p>Parties prenantes nationales</p> <p>CEMAC/CEEAC</p> <p>DUE</p>	<p>Revue documentaire</p> <p>Entretiens semi-structurés avec des informateurs clés</p> <p>Observations directes</p>

Critères	Questions évaluatives	Source de données	Outil de collecte
	<p>Quel est le risque que le niveau d'appropriation par les parties prenantes (y compris par le gouvernement et autres acteurs clés) soient insuffisants pour permettre le maintien des résultats obtenus ?</p> <p>Est-ce que les différentes parties prenantes voient qu'elles ont intérêt à ce que les résultats du PRMN durent ?</p> <p>La sensibilisation du public et des parties prenantes a-t-elle été suffisante pour soutenir les objectifs à long terme ?</p> <p><u>Risques institutionnels et de gouvernance :</u></p> <p>Est-ce que les cadres juridiques et politiques, les structures et les processus de gouvernance dans lesquels le PRMN opère présentent des risques qui peuvent compromettre la durabilité de résultats du PRMN ?</p> <p>Est-ce que les mécanismes de redevabilité et de transparence et le savoir-faire technique requis sont en place ?</p> <p><u>Risques environnementaux :</u></p> <p>Existe-t-il des risques environnementaux susceptibles de compromettre la durabilité des résultats du PRMN ?</p> <p>Existe-t-il des résultats de projet susceptibles d'avoir des effets négatifs sur l'environnement, lesquels, à leur tour, pourraient affecter la durabilité des résultats du PRMN ?</p>		

Critères	Questions évaluatives	Source de données	Outil de collecte
Qualité de la conception du programme	<p>Degré de pertinence de la conception du PRMN par rapport aux priorités nationales, aux besoins des groupes cibles et aux stratégies de l'ONUDI</p> <p>Degré de prise en compte et d'utilisation des enseignements et des preuves évaluatives d'autres projets/programmes</p> <p>Faisabilité technique et validité de la conception du programme</p> <p>Existence d'un Plan de suivi et d'évaluation budgété avec des échéanciers, des rôles et des responsabilités clairs</p> <p>Cohérence entre l'évaluation des risques (par exemple financière, sociopolitique, institutionnelle, environnementale) et les aspects de la mise en œuvre.</p> <p>Clarté et logique de la chaîne de résultats, y compris les impacts, les effets et les produits</p> <p>Existence d'indicateurs SMART</p> <p>Adéquation des moyens de vérification et des hypothèses</p>	<p>Parties nationales</p> <p>Comités de pilotage</p> <p>CEMAC/CEEAC</p> <p>CTP</p> <p>DUE</p> <p>ONUDI</p>	<p>Revue documentaire</p> <p>Entretiens semi-structurés avec des informateurs clés</p> <p>Observations directes</p>
Performances des partenaires	<p>De l'ONUDI sur la conception du Programme :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mobilisation d'une expertise technique adéquate • Inclusivité (avec les homologues nationaux) • Capitalisation d'évaluations antérieures • Planification du S & E et mise à disposition d'un budget suffisant pour le suivi et l'évaluation <p>De l'ONUDI pour la mise en œuvre du PRMN :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recrutement en temps opportun du personnel du projet • Révisions du document de projet suite à des changements de contexte ou après la revue à mi-parcours • Suivi des goulets d'étranglement de la mise en œuvre • Rôle du bureau de pays de l'ONUDI dans le pays (le cas échéant) en appui au programme 	<p>Parties prenantes nationales</p> <p>Comités de pilotage</p> <p>CEMAC/CEEAC</p> <p>CTP</p> <p>DUE</p>	<p>Revue documentaire</p> <p>Entretiens semi-structurés avec des informateurs clés</p> <p>Observations directes</p>

Critères	Questions évaluatives	Source de données	Outil de collecte
	<ul style="list-style-type: none"> • Engagement dans le dialogue politique pour assurer une mise à l'échelle des résultats • Fonction de coordination • Stratégie de sortie, planifiée avec le gouvernement • Efficacité globale de la gestion du projet telle que décrite dans le document de projet • Mise en place d'un système de gouvernance du projet • Gestion, coordination, suivi, contrôle qualité et appui technique du siège de l'ONUDI. <p>UE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Décaissement approprié des fonds du projet • Rétroaction aux rapports de suivi, y compris l'évaluation à mi-parcours, le cas échéant • Appui de la DUE dans le pays dans le dialogue politique par exemple <p>Régionaux / Nationaux</p> <p>Conception du projet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Réactivité à l'invitation de l'ONUDI à participer à la conception du programme <p>Mise en œuvre</p> <ul style="list-style-type: none"> • Appropriation du programme • Contributions financières (en espèces ou en nature) • Soutien au programme, basé sur des actions et des politiques • Coordination interne du gouvernement • Stratégie de sortie, planifiée avec l'ONUDI, ou dispositions pour le financement continu de certaines activités 		

Critères	Questions évaluatives	Source de données	Outil de collecte
	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitation de la participation des organisations non gouvernementales (ONG), de la société civile et du secteur privé, le cas échéant • Des procédures d'achat adaptées pour une mise en œuvre rapide du projet • Engagement avec l'ONUDI dans la concertation sur les politiques visant à promouvoir l'extension ou la reproduction des résultats atteints. 		
Intégration de la dimension Genre	<ul style="list-style-type: none"> • La conception du PRMN a-t-elle correctement pris en compte la dimension de genre dans ses interventions ? • La promotion de l'égalité des sexes est-elle l'un des aspects essentiels du programme ? Le marqueur de genre a-t-il été attribué correctement à l'entrée ? • Les femmes et autres groupes vulnérables ont-elles été consultés / inclus dans le programme ? • Dans quelle mesure la composition de l'équipe de gestion du projet, des comités de pilotage, des experts et des consultants, des bénéficiaires était-elle équilibrée ? • Les femmes et les hommes ont-ils bénéficié de manière égale des interventions du programme ? 	Parties prenantes nationales Comités de pilotage CEMAC/CEEAC ONUDI CTP DUE	Revue documentaire Entretiens semi-structurés avec des informateurs clés Observations directes

Annexe 2 : Guide des entretiens

Avec les parties prenantes nationales :

Comités de pilotage nationaux

1. Quels ont été vos rôle et niveau de participation dans la mise en œuvre du PRMN ?
2. Quelles activités de renforcement de capacités avez-vous eues ?
3. Quels sont les résultats obtenus grâce au PRMN ?
4. Pensez-vous que le PRMN a contribué à éliminer les problèmes auxquels font face les PME/PMI dans votre pays ? Si oui, lesquels ?
5. Avez-vous observé des changements transformationnels suite aux activités du PRMN ?
6. Comment avez-vous été associés au suivi du programme ?
7. Quels seraient les enseignements d'un tel programme et vos recommandations à l'avenir ?

Ministère en charge de l'industrie

- 1- Que pensez-vous de l'approche adoptée par le PRMN ? Quels sont les points forts ? les points à améliorer ?
- 2- Quel a été votre niveau de participation dans la formulation du PRMN ? sa mise en œuvre ?
- 3- Est-ce que vos besoins et priorités ont bien été pris en compte ?
- 4- Qu'en est-il du volet « Restructuration » ? du secteur informel ?
- 5- Quels sont les principaux résultats obtenus grâce au PRMN ?
- 6- Avez-vous d'ores et déjà constaté des changements transformationnels ?
- 7- Avez-vous déjà constaté un meilleur accès aux marchés des entreprises de votre pays ?
- 8- Comment comptez-vous pérenniser les résultats obtenus ? Sur les plans institutionnel, financier, socio-politique, environnemental ?
- 9- Quelles sont les difficultés à surmonter ?
- 10- Le budget alloué a-t-il été suffisant ?
- 11- Quelle a été la valeur ajoutée de l'ONUDI ? de l'UE ?
- 12- Dans quelle mesure le programme a été inclusif (par rapport notamment à l'aspect genre) depuis le début de la mise en œuvre jusqu'à maintenant ?
- 13- Quelles sont vos recommandations pour une phase suivante ou un tel programme à l'avenir ?

BMN/GMN

1. Quels sont selon vous les principaux résultats obtenus grâce au PRMN ?
2. Dans quelle mesure l'appui apporté par le PRMN a renforcé vos capacités ? Etes-vous, en tant que BMN/GMN pleinement opérationnel ?
3. Comment évaluez-vous l'appui technique reçu ? Sur les plans quantitatif et qualitatif ?
4. Quels ont été/sont encore les obstacles à surmonter ?
5. De quel dispositif de suivi disposez-vous dans le cadre du programme ?
6. Y-a-t-il eu des actions en matière de restructuration des entreprises ?
7. Quelles sont les conditions permettant d'assurer la pérennisation des résultats ? sont-elles réunies ?
8. Avez-vous tiré profit des expériences/enseignements d'autres pays ? lesquels ? par quel biais ?
9. Avez-vous d'ores et déjà observé des changements transformationnels au niveau des PME/PMI ?
10. Quelle a été la valeur ajoutée de l'ONUDI ? de l'UE ?

Entreprises bénéficiaires

- 1- Comment avez-vous été associé au PRMN ?
- 1- Dans quelle mesure l'appui apporté par le PRMN a renforcé vos capacités ?
- 2- Selon vous, quels sont ses points forts, les points à améliorer ?
- 3- Avez-vous constaté des changements transformationnels attribuables au PRMN ?
- 4- Quelles seraient vos recommandations ?

BE/Experts nationaux

- 1- Comment avez-vous été associé au PRMN ?
- 2- Dans quelle mesure l'appui apporté par le PRMN a renforcé vos capacités ?
- 3- Selon vous, quels sont ses points forts, les points à améliorer ?
- 4- Avez-vous constaté des changements transformationnels attribuables au PRMN ?
- 5- Quelles seraient vos recommandations ?

Avec les parties prenantes régionales :

CEMAC/CEEAC

- 1- Quel a été le rôle de votre institution dans le PRMN ?
- 2- Dans quelle mesure la conception du programme a été basée sur une évaluation des besoins ? Était-elle suffisante ?

- 3- Quel a été votre niveau de participation la formulation du PRMN ?
- 4- Quels sont selon vous les principaux résultats obtenus grâce au PRMN ?
- 5- Quels sont ses points forts, les points à améliorer ?
- 6- En tant que bénéficiaires directs du PRMN, quels sont les changements apportés par le programme ? Avez-vous observé d'autres changements transformationnels ?
- 7- Dans quelle mesure les questions et les priorités liées au développement inclusif et durable (ISID) ont été considérés lors de la conception du programme, au cours de la mise en œuvre, en particulier celles liées au genre et aux jeunes ?
- 8- Est-ce que les apports et services de l'ONUDI (expertises, formations, sous-traitances, etc.) ont mené à la réalisation de produits (outputs) attendus ?
- 9- Est-ce que les mécanismes de reporting (suivi, rapport de démarrage, rapports technique et financier, comptes rendus de réunions) ont été appropriés ?
- 10- Y-a-t-il eu des synergies avec d'autres initiatives similaires ou complémentaires au niveau régional, national ?
- 11- Quelles ont été les mesures prises pour pérenniser les résultats atteints par le PRMN ?
- 12- Certains produits n'ont pas été réalisés ? est-ce que l'objectif global en a été affecté ?
- 13- La faible prise en compte du volet restructuration constitue-t-elle un problème ?
- 14- Quelles sont vos recommandations ?

Avec les partenaires techniques et financiers :

DUE

1. Quel a été votre niveau de participation à la formulation du PRMN ?
2. Pensez-vous que l'approche et la stratégie d'intervention choisies aient été appropriées ?
3. Quels sont les principaux résultats atteints, selon vous ?
4. Y-a-t-il d'ores et déjà des changements transformationnels observés dans les pays, au niveau régional ?
5. Est-ce que les procédures de l'ONUDI pour la mise en œuvre ont été appropriées ?
6. Pensez-vous que le volet communication ait été suffisant ?
7. Est-ce que les apports et services de l'ONUDI (expertises, formations, sous-traitances, etc.) ont mené à la réalisation de produits (outputs) attendus ?
8. Est-ce que l'utilisation du budget disponible a été appropriée ?
9. Est-ce que les mécanismes de reporting (suivi, rapport de démarrage, rapports technique et financier, comptes rendus de réunions) ont été appropriés ?
10. Y-a-t-il eu des synergies avec d'autres initiatives similaires ou complémentaires au niveau régional, national ?
11. Quelles ont été les mesures prises pour pérenniser les résultats atteints par le PRMN ?

12. Certains produits n'ont pas été réalisés ? est-ce que l'objectif global en a été affecté ?
13. La faible prise en compte du volet restructuration constitue-t-elle un problème ?
14. Dans quelle mesure les questions et les priorités liées au développement inclusif et durable (ISID) ont été considérées lors de la conception du programme, au cours de la mise en œuvre, en particulier celles liées au genre et aux jeunes ?
15. Quelles ont été les principales difficultés rencontrées au cours de la mise en œuvre du programme ?
16. Y-aura-t-il une seconde phase prévue du programme ?

ONUUDI/CTP

- 1- Est-ce que l'approche de mise en œuvre et la stratégie de développement définies dans le document de projet initial étaient appropriées ? y-a-t-il eu des révisions ? si oui, lesquelles ?
- 2- Quel a été votre niveau de participation dans la formulation du PRMN ?
- 3- Comment l'expérience de programmes précédents de l'ONUUDI dans le domaine de la mise à niveau a été prise en compte ?
- 4- Comment les besoins et les priorités des différentes parties prenantes ont été prises en compte au moment de la conception et intégrées au cours de la mise en œuvre ?
- 5- Comment avez-vous assuré le suivi des performances du programme ? Des progrès vers les effets escomptés ?
- 6- Dans quelle mesure les questions et les priorités liées au développement inclusif et durable (ISID) ont été considérées lors de la conception et de la mise en œuvre du programme, en particulier celles liées au genre et aux jeunes ?
- 7- Est-ce que l'appui technique de l'ONUUDI a été fourni comme programmé ? avez-vous rencontré des difficultés ?
- 8- Est-ce que les procédures de l'ONUUDI pour la mise en œuvre ont été appropriées ?
- 9- Est-ce que les apports et services de l'ONUUDI (expertises, formations, sous-traitances, etc.) ont mené à la réalisation de produits (outputs) attendus ?
- 10- Quels changements transformationnels avez-vous observé ou sont susceptibles de se produire (économique, social, etc.)
- 11- Quelles sont les perspectives de durabilité institutionnelle, socio-politique, financière, environnementale des résultats du PRMN ?
- 12- Est-ce qu'une stratégie de sortie a été formulée en vue de la durabilité du programme?
- 13- Quelles sont vos recommandations/enseignements à tirer pour un tel programme ?

CTP/CTMN

1. Comment le PRMN a été conçu ?
2. Quelle était la stratégie adoptée ?

3. Quels sont les principaux résultats atteints par le programme ? Y-a-t-il eu des produits qui n'ont pas été encore réalisés ?
4. Quelle a été l'efficacité du dispositif de gestion du programme ?
5. Y-a-t-il eu d'ores et déjà des changements transformationnels observés ? si oui, lesquels et dans quels pays ? si non, quelles en sont les raisons ?
6. Quels ont été les éléments ayant affecté l'efficacité du programme ?
7. Comment avez-vous assuré le suivi du programme ? Avez-vous utilisé les indicateurs de performance du document de projet ? quid des indicateurs d'impact ?
8. Quels sont les défis rencontrés au cours de la mise en œuvre du programme ?
9. Quelles sont les mesures de pérennisation qui ont été mises en place ?
10. En quoi a consisté le volet Restructuration ? le volet Accès au financement ?
11. Dans quelle mesure les questions et les priorités liées au développement inclusif et durable (ISID) ont été considérées lors de la conception du programme, au cours de la mise en œuvre, en particulier celles liées au genre et aux jeunes ?
12. En quoi ont consisté les efforts de synergie avec le programme PIQAC ? quels en ont été les bénéfices ?
13. En quoi a consisté le système de suivi mis en place ?
14. Quels sont les enseignements tirés ?

Annexe 3 : Liste des documents consultés

Documents contractuels :

- Convention de contribution de l'Union européenne signée avec l'ONUDI (n° 2014/347 – 458) pour le programme de restructuration et de mise à niveau de l'Afrique centrale (PRMN) ; UE, 2014.
- Annexe I : Descriptif de l'Action in « Convention de contribution n° 2014/347 – 458 » ; UE, juillet 2014
- Programme indicatif régional pour la période 2014-2020, CEMAC, CEEAC, UE, juin 2015
- Annexe I : Descriptif de l'Action in « Avenant à la Convention de contribution n° 2014/347-458 » ; UE, juillet 2017.

Documents produits par le PRMN :

- Mise à niveau spécifique : accompagnement à la mobilisation des ressources financières, Benhel BOUMBA TAMANE, (pas de date).
- Liste des consultants et des bureaux d'études en Afrique centrale
- Rapport de pré-diagnostic de la société INFRACOM, PRMN, mai 2015
- Diagnostic de l'organisation et de la gestion des ressources humaines de la société INFRACOM
- Note technique n°2 « Appui à la création et au fonctionnement des bureaux et guichets de mise à niveau, PRMN, Juin 2015.
- Etudes (par pays) sur les services d'appui en entreprise, Alassane LO, Rapport final, Avril 2016
- Manuel de formation Diagnostic stratégique et plan de mise à niveau, PRMN, Octobre 2016
- La promotion de l'entrepreneuriat et la création de l'entreprise, PRMN, Rapport final-Gabon, Norbert Ferron et Moustapha Boussougou, Octobre 2016
- Etude sur l'harmonisation des textes réglementaires de la sous-région en matière d'appui aux entreprises et de développement du secteur privé », Rapport 4, Final, Inès Escudero, Honoré Koutatouka (Congo), Pauline Novembre 2016.
- Évaluation indépendante à mi-parcours du Programme de Restructuration et de Mise à Niveau -PRMN- de l'Afrique Centrale, Alexandre Diouf, Décembre 2016
- Guide méthodologique « la mise à niveau des entreprises, tout ce qu'il faut savoir », PRMN, 2017
- Formulations des PNMAN dans les 6 pays, Yves Van Frausum, Honoré Tchetchare (RCA), Guy Robert Akouli (Congo), Abdallah Amici (RDC), Jaime Oliveira (STP), Djonwe Mbere Dangsala (Tchad), (mars-avril 2017).
- Fiches-résultats de la mise en œuvre du PRMN dans les 7 pays, PRMN, mars 2018
- Appui à la formulation d'une stratégie commune d'amélioration de la compétitivité au niveau régional qui intègre les chaînes de valeur transfrontières, PRMN, Décembre 2018.

Documents de suivi :

- Procès-verbaux : compte-rendu de la 1^{ère} réunion du CPR des programmes PRN et PIQAC, juin 2015 ; compte-rendu de la 2^{ème} réunion du CPR, Avril 2016 ; compte-rendu de la 3^{ème} réunion du CPR, octobre 2017.
- Rapport narratif Décembre 2015 – Décembre 2016, PRMN

- Rapport narratif – Janvier 2016 – Janvier 2017
- Rapport narratif – 1^{er} Février – Décembre 2017, PRMN
- Annexes au rapport narratif 2017
- Rapport narratif sur les réalisations du PRMN- Décembre 2014 à Juin 2018, PRMN, Décembre 2018
- Matrice d'indicateurs 2018
- Rapport financier adapté au 31 décembre 2015
- Rapport financier adapté au 31 janvier 2017
- Situation financière du PRMN au 26 novembre 2018
- Suivi des actions d'accompagnement des entreprises (extrait, document Excel).

Autres documents :

- Termes de référence des études préparatoires : mise à jour, cadrage et ciblage de l'intervention "Compétitivité et développement du secteur privé et des PME" en Afrique Centrale.
- DSCR 2 (2011-2015), RDC, Octobre 2011
- Seconde stratégie nationale de réduction de la pauvreté, Sao Tome et Principe, Mars 2012
- "Thematic evaluation of UNIDO projects related to industrial upgrading" , UNIDO, 2013
- Etude relative à l'Evaluation de la phase pilote du programme de restructuration et de mise à niveau de l'industrie des Etats membres de l'UEMOA, UEMOA, janvier 2014.
- Courrier du 16 novembre 2017 entre la DUE Libreville et l'ONUDI au sujet du suivi du PRMN
- Courrier du 29 novembre 2017 de l'ONUDI à LA DUE Libreville au sujet du processus de finalisation de l'avenant du PRMN.
- Methodological guide « Integrated industrial upgrading and modernization », UNIDO, 2018

Annexe 4 : Liste des personnes rencontrées

Pays	Nom de la personne	Institution	Fonction	Contacts	Date / Horaire	Lieu du RDV
Libreville (Gabon) : 3-8 Septembre 2018	M. Jonas MANGOUBOU BOUMANGA M. Judicael Fleury Vinga Moussock M. Telesphore Epimbi Kanda	BMN	Directeur Expert technique Expert financier	marhatjonas@yahoo.fr +241 07 966 196 / 06 204 436 fleurymoussock@yahoo.fr tele.epimbi@gmail.com + 241 02 66 79 55/ 07 01 99 52	Lundi 03/09 à 10h	Locaux du BMN / chambre de commerce
	M. Parfait Duffy BIBANG BI OBAME M. Arnaud Ndong	Chambre de Commerce/ Membre du CPR Responsable HSQE Gabonaise d'énergies LGE	Opérateurs économiques	bibangp@ymail.com +241 07 28 25 34 Ndongarnaud793@gmail.com + 241 02 79 00 35	Absent Lundi 03/09 14h20	Locaux de LGE
	Mme Hortense Mandza	Banque Internationale pour le Commerce et l'Industrie du Gabon (BICIG)		+241 02 04 30 58	Mardi 04/09 10h	Siège de la Banque
	Ntoko Pierre Marie	APEC/ Membre du CPR		pmntoko@yahoo.fr + 241 06 68 18 44	Mardi 04/09 13h	Locaux de l'APEC
	Mme Yipsia DURAN TAMAYA M. Asseko Stevy & M. Idriss WILLIANO LANGUI		JE accompagné	'SANANDO.Centre de Rééducation' sanando.ga@gmail.com + 241 07 01 61 11/ 06 31 03 31 assekostevy@yahoo.fr idro.langui@gmail.com + 241 02 69 86 76/07 69 86 76	Mercredi 05/09 à 10h Mercredi 05/09 à 14h	Locaux du centre Hôtel Méridien
	M. Louis Romual Dgongo	INFRACOM (entreprise accompagnée)	Dirigeant de l'entreprise	infracom@igtelecom.net + 241 01 76 65 21	Jeudi 06/09 matin à 8h45	Vient nous chercher à l'hôtel.
	M. Folly Koussawo	TRIANON BTP GABON (entreprise accompagnée)	Président exécutif	f.koussawo@trianon-homes.com + 241 07 23 50 85	Jeudi 06/09 matin à 11h	Siège de l'entreprise, quartier Camp De Gaulle Alibandeng

Pays	Nom de la personne	Institution	Fonction	Contacts	Date / Horaire	Lieu du RDV
	Mme. Larissa Murielle ANGUE NTOSSUI		Coach entrepreneuriat formé par le programme	anguelariissa@yahoo.fr +241 06 20 54 85	Jeudi 06/09 à 14h	Hôtel Méridien
	M. Flamand ONDO ELLA		Consultant formé par le PRMN	ondo277@yahoo.fr + 241 06 18 72 50 ou +241 04 02 77 49	Jeudi 06/09 à 15h30 Reporté à vendredi	Ministère du Commerce Carrefour B2
	M. Georges MBA-N	Ministère de l'industrie	Directeur Général de la Direction Générale de l'Industrie et de la Compétitivité (DGIC)	georgesmbandong@yahoo.fr +241 07 55 44 66	Vendredi 07/09 à 09h00	sis au centre-ville à côté de l'immeuble PMUG.
	Mme Sophiatou Dione IGAMBA Mme Marie M. Verlaine Mve Assoumou M. Freddy Olivier NDELICA	JA Gabon	Responsable Espace PME Secrétaire générale Directeur des programmes Coach (finances)	sophiatou.igamba@jagabon.org +241 07 85 04 01 01.74.20.23 ndelicafreddyolivier@yahoo.fr + 241 07 73 33 83	Vendredi 07/09 à 10h A 11h	Espace PME Ministère du Commerce, carrefour B2.
	M. Rodrygues Matsatseba	Idées 2000 (Entreprise accompagnée)	Directeur technique et d'exploitation	+241 01 76 02 89/ 0664 19 99	Vendredi 07/09 à 14h	
	Mme Yolande Yondo		Consultant en finance formé par le PRMN ayant intervenu dans une mission d'accompagnement	yolandeyec@yahoo.fr + 241 06 15 31 41/ +33 611 43 46 26	Samedi 08/09 à 12h	ID Skype: yolande.yondo
	M. TOUKA TCHAKONTE Jules Rommel	CEEAC	Statisticien Économiste Expert Macro- Économiste	touka.jules@yahoo.fr +241 44 47 31 +241 03 29 27 65/ +237 99 98 88 08	Samedi 08/09 à 10h	Locaux de la CEEAC

	Nom de la personne	Institution	Fonction	Contacts	Date / Horaire	Lieu du RDV
Libreville (Gabon) : 6-7 novembre 2018	Mme Nadia Nagti Mme Tina Bastos	DUE	Chargée de programme Section coopération	Nadia.NAGTI@eeas.europa.eu	Mardi 6 novembre 9h30 – 11h00	Locaux de la DUE
	M. Jonas MANGOUBOU BOUMANGA	BMN	Directeur	marhatjonas@yahoo.fr +241 07 966 196 / 06 204 436	Mardi 6 novembre à 12h00 – 13h00	Locaux du BMN / chambre de commerce
	M. Ousmane Sy		CTP du PRMN	ousmanesy@yahoo.com	Mardi 6 novembre 14h00 -15h00	Locaux du PIQAC
	M. Olivier Tchoumi		CTP du PIQAC	+24106192550	Mardi 06 novembre 15h00-16h00	Locaux du PIQAC
	Mme Nadia Nagti M. Alain Joaris Mme Adriana Treikule	DUE	Chargée de programme Section coopération Chef de coopération Economiste	Nadia.NAGTI@eeas.europa.eu	Mercredi 07 novembre 14h00-16h00	Locaux de la DUE
	M. Ousmane Sy		CTP du PRMN	ousmanesy@yahoo.com	Mercredi 7 novembre 16h-19h	Locaux du PIQAC

Pays	Nom de la personne	Institution	Fonction	Contacts	Date / Horaire	Lieu du RDV
Bangui (République de Centrafrique) : 10-11 septembre 2018	M. Cyriaque Guenefio	Ministère du Commerce et de l'Industrie	Directeur du Développement industriel	guenefio@yahoo.fr + 236 75 20 26 16	Lundi 10/09 14h30	Ministère
	M. Cyprien Ouilibona	Ministère du Commerce et de l'Industrie	Directeur général de l'industrie, de la Propriété industrielle et de la Normalisation	cypouil@yahoo.fr +236 77 06 26 67 / 70 90 19 97	Lundi 10/09 15h	Ministère
	M. Fiacre Ndinguatoloum Noudjoutar Mme Astrid Madozein	CEMAC	Expert principal en Développement industriel, Qualité, Normalisation Consultant formé en MAN Qualificienne, consultante formée	ndififie@yahoo.fr ndingatoloum@cemac.int +236 70555062	Lundi 10/09 16h	CEMAC
	M. Wulfrand Guioloh M. Max Masngaba Mme Livia Ndeon	BMN	Directeur Expert financier Assistante	gwilo87@hotmail.com 0023675 50 09 94	lundi 10/09 17h	
	M. Hassan Come	Ministère du Commerce et de l'Industrie	Ministre	Come_hasan@yahoo.fr +236 75 50 80 58 / 72 50 41 64	Mardi 11/09 9h	Ministère
	M. Gilles Potolot	SG du Groupement Interprofessionnel de Centrafrique (GICA)	Membre du CPR et du CPN	potolotg@hotmail.fr (236) 75742036	Mardi 11/09 9h45	Locaux de la GICA
	M. Christian Kopoanomo Mme Pambo Pakondji	Assistant du DG Responsable Transport logistique	Sté SUCAF (Entreprise accompagnée)	kopoanomo@sucafrca.com +236 72 28 25 70 ppakondji@sucafrca.somdiaa.com +236 72 04 26 01	Mardi 11/09 11h	Locaux de la société.
	M. Thomas Bodo		Coach entrepreneuriat formé par le programme	thbodo7@gmail.com .	Mardi 11/09 14h	Hôtel Ledger Plaza

Pays	Nom de la personne	Institution	Fonction	Contacts	Date / Horaire	Lieu du RDV
	M. Moresson Feidangai Mme Jessica Ziguele M. Eric Jean Akondja Djepend		JE accompagnés	fmoresson@gmail.com +236 75 03 37 89/72 07 81 80 Jessica.ziguele@gmail.com +236 75 73 47 57 /72 84 84 83 Akondjaeric2013@gmail.com +236 75 07 00 64/ 72 13 32 07	Mardi 11/09 15H	Hôtel Ledger Plaza
	M. Pierre Yete	CEMAC	Point focal PRMN et PIQAQ	pierreyete@yahoo.fr 00236 75 50 21 58/00236 70 55 50 81	Mardi 11/09 17h30	Hotel Ledger Plaza
Pais	Data	Horário	Entidade/Individualidade	Função		
Sao Tome et Principe (10—12 octobre 2018)	10/10/2018	9:30	M. Domingo Da Silva Da Trinidad, Mme Maria Jose Rita Afonso,	Director de Industria/ GMN Domingosilvatr@yahoo.com.br + 239 991 29 97 Tecnica de Industria , GMN majoritaf@yahoo.com + 239 991 45 87		
	10/10/2018	11:15	M. Cosme Bomfim Afonso Rita	Secretario Geral Camara De Comercio, Industria, Agricultura E Serviços (CCIAS) afonsorita@hotmail.com + 239 99903 885		
	10/10/2018	12:00	M. Me Chino	Consultor mechino@gmail.com + 239 992 14 05		
	10/10/2018	15:30	M. Aboubakar Mayake	Director Geral de Afriland First Bank STP Aboubakar_mayake@afilandfirstbank.com mayakeaboubakar@yahoo.fr + 239 980 20 09 +239 224 25 56		
	10/10/2018	16:20	M. Pierre Fomba Nde	Consultor Expert financier Sogest consulting STP fombap@yahoo.fr sogeststp@gmail.com		

Pays	Nom de la personne	Institution	Fonction	Contacts	Date / Horaire	Lieu du RDV
						+ 239 990 72 68 + 239 222 15 81
	11/10/2018	08:00	M. Emidio Dos Dantos Pereira			Gerente da ETMAD emidio-p@hotmail.com + 239 990 42 12 +239 222 25 92
	11/10/2018	09:30	M. Zeferino da Ceita			Consultor Expert financier manozef@hotmail.com + 239 994 03 55
	11/10/2018	10:30	Mme Maria Tomé			Membro do CPN e Assessora do Ministro do MFCEA Maraujo6@hotmail.com +239 990 44 70
	11/10/2018	14:00	Bastien et Delicias Loloum			Gérant et Responsable production qualité de la société Zuntabaue deliciasdasilhas@gmail.com
	11/10/2018	17:00	M. Salvador Fonseca			Director da Credial Indústria,
	12/10/2018	9:15	M. Ilidio Brandao Esteves (projet de cyber café et centre d'affaires)			Empreendedor Didiesteves2@gmail.com + 239 991 43 55
	12/10/2018	10:15	M. Ediley de Andrade Mendes (projet touristique à Principe)			Empreendedor
	12/10/2018	11:00	M. Americo Ramos Ministro do MFCEA			Preseidente do CPN do PRMN
	12/10/2018	12:45	Mme Jesimaira Marques Cabinde			Empreendedora
	12/10/2018	14:00	M. Alexsander Martinho			Empreendedor
	12/10/15	15:00	M. Olegário Tiny			Consultor/coach

Pays	Nom de la personne	Institution	Fonction	Contacts	Date / Horaire	Lieu du RDV
Yaoundé (Cameroun) : 17 - 19 octobre 2018	Mme Carmen BAMESSENGUELITIE	ONUUDI	Assistante	C.BAMESSENGUELITIE@unido.org +237 697 28 01 79 +237 674 33 54 13	17/10/2018 8h45	ONUUDI
	Stéphane Narcisse NGOUOTCHÉ DJIYA	Cabinet ADWIZ	Consultants nationaux formés	djiyastephane@yahoo.fr +237 674 13 87 30 / 677 95 96 61	12h	Q. Melen face Fokou
	Mme Kathrin RENNEN + Equipe de formulation Programme d'appui au secteur privé, 11ème FED	DUE	Attachée Affaires économiques et commerciales	Kathrin.renner@eeas.europa.eu +237 222 20 13 87 ; +237 222 20 21 49	16h	DUE
	Magloire NGON		Consultant national ayant intervenu dans une mission d'accompagnement	ngonmagloire@gmail.com +237 242 08 26 32 +237 652 18 34 30	18h	Hôtel La Falaise
	Mme Mariette BISSENE MOULONGO		Coach entrepreneuriat	mariette.bissene@gmail.com + 237 699 97 31 66	18/10/2018 9h00	Ecole Polytech, près CHU
	Mme Marie Rose Chantal MBEDEY EPSE ELOMBAT M. Luc Nyetam	BMN	Directeur Expert industrie	celombeday@yahoo.fr +237 222 20 88 23 +237 699 90 67 03	10h30	BMN
	Mme Marcelle Véronique GWET		JE accompagnée	marcogwe@gmail.com +237 675 87 92 50	13h00	ONUUDI
	Alban Clovis FOGANG FOMING	Membre Copil	Représentant des Etablissements financiers	fomingclovis@yahoo.fr +237 699 70 73 34	14h00	Par skype ou whatsapp
	Mme Marie Dorine NGAH		JE accompagnée	tgs.business@yahoo.com +237 671 90 19 89/678 79 35 46/656 47 83 91	14h30	ONUUDI
	Jean-Pierre BOUWE	CMCC	Entreprise accompagnée	cmccmaxima@yahoo.fr + 237 673 79 48 01	16h00	Q. Fouda, Rue Hysacam
	Josué BIKOUN	Chef de département à l'APME	PS	josuebikoun@yahoo.fr + 237 697 76 53 94 / + 237 675 50 04 98	19/10/2018 9h30	APME, Face PMI Tsinga

Pays	Nom de la personne	Institution	Fonction	Contacts	Date / Horaire	Lieu du RDV
	M. Bruno NTAKEU	Ministère des Mines, de l'Industrie et du Développement Technologique	Directeur de l'industrie Membre du CPR	bntakeu@yahoo.fr +237 222 23 91 10 / 237 677 15 16 91	11h00	MINMIDT
	M. Moïse LIDJIO	AGROEST	Entreprise accompagnée		14h00	AGROEST / Yaoundé
Pays	Nom de la personne	Institution	Fonction	Contacts	Date / Horaire	Lieu du RDV
Brazzaville (Congo) : 26-27 Septembre 2018	Roger Moukengue	Ancien directeur du GMN	Ministre	(+242) 06 817 88 46		Il est sur Pointe Noire, dispo pour un skype
	WALSH Michelle Karl RAWERT	DUE		Michelle.WALSH@eeas.europa.eu Tel: +242 05 500 24 00 - 2407 GSM: +242 06 956 56 04 Karl.RAWERT@eeas.europa.eu	Mercredi 26/09 à 16h	en face de l'hôpital Blanche Gomes
	Mme Stella Jessica YENGO	Crédit du Congo		068135927- stella.yengo@creditducongo.com	Jeudi 27/09 à 10h00	Crédit du Congo Agence centre ville en face de la BGF
	Didier BOUNSANA	Ministère de l'Industrie	DG Dir des PME	bounsanad@yahoo.com 066623124	Jeudi 27/09 à 11h	
	Jean Raymond DIRAT	Président CPN		jdirat@yahoo.fr 066613204	Jeudi 27/09 à 14h ?	
	M. NGASSAKI Francois	Ministère de l'Industrie/ Coordonnateur du Programme Intégré de relance industrielle	Membre du CPR et du CPN	ngasfranco@yahoo.fr 00242066668317/ 00242066668317	Jeudi 27/09 à 15h	Hôtel
	M. Jean Jacques SAMBA	Conseiller du Président de UNICONGO	Membre du CPR	Jean-jacques.samba@unicongo.org; jean-jacques.samba@hotmail.fr	Jeudi 27/09 à 16h	

Pays	Nom de la personne	Institution	Fonction	Contacts	Date / Horaire	Lieu du RDV
				00242066614861 / 00242055638261		
	Gislain Nkaya	GMN	Expert financier	ngislain@gmail.com +242 06 636 39 19 ou +242 05 572 11 30	Jeudi 27/09 à 17h30	Hôtel
	Mr ODZALI AYI	Samyo (Entreprise accompagnée)		+242 05 564 74 50 Email : samyosarl@gmail.com	Vendredi à 10h30	Locaux samyo :
	M. BOUMBA		Consultant national ayant intervenu dans une mission d'accompagnement	Tamanebenhel@gmail.com 066981322 / 056834445	Vendredi 27/09 à 12h30	Hôtel
	Marianne Sianard	DELCOOP-T (Entreprise accompagnée)	Coordinatrice-Directrice	GSM : 242-066 621 083 EMAILS : delices_coop@yahoo.fr sianarmaga@gmail.com	Vendredi à 15h00	Rue Berlioz 39, Quartier Bacongo, Brazzaville (BP 3049 Brazzaville)
	Gilbert BAYENI Lupey	Bayo (Entreprise accompagnée)		066754494- bayenilupeygigi@yahoo.fr		
Pays	Nom de la personne	Institution	Fonction	Contacts	Date / Horaire	Lieu du RDV
N'Djamena (Tchad) : 1-3 octobre 2018	M. Sougour	BMN	Directeur	sougourah@yahoo.com +235 66 19 48 15 / 92 61 61 72	Lundi 01/10 matin	
		Ministère de l'Industrie	DG		Lundi 01/10 matin à 8h	
	Frédéric Matteredne	DUE		+23563618012	Lundi 01/10 matin	
	NGATAI-LAM MERDAN	DIRECTION GENERALE DE L'INDUSTRIE	Membre du CPR et du CPN	merdan_lam@yahoo.fr + 235 62.13. 62.09; + 235 63 99 50 37	Lundi 01/10 à 15h	Hôtel
	Mme Sylvie ROINOUBA MBANGODJI	Chambre de commerce et de l'Industrie	Membre du CPR	roinouba@yahoo.fr 235 66 34 15 65	Lundi 01/10 à 14h	Chambre de commerce et de l'Industrie

	DJADDA Mouta Adji		Consultant formé par le PRMN	djadakaski@yahoo.fr +235 66 26 95 11/ +235 99 26 95 11	Mardi 02/10 à 10h30 ?	Appeler pour fixer
	MBAIMADJI MBAIREWAYE			mbaimadji@yahoo.fr +235 66 29 91 28/ +235 99 18 72	Mardi 02/10 à 14h00	
	DJEKARNE Arci Kokao			arci@nconsulting-td.com +235 66 80 01 42/ 95 72 50 95	Mardi 02/10 à 15h00 ? pas dispo	
	Issa AA	Artine (Entreprise accompagnée)		issa66@hotmail.com	Mercredi 03/10 à 9h30	
Issakha ABDRAMAN	Sahel vert (Entreprise accompagnée)		edyissakha@yahoo.fr	Mercredi 03/10 à 10h30	Siege de l'entreprise (voir les adresses avec M. Sougour)	
David Durand	Farcha lait (Entreprise accompagnée)		sddurand@hotmail.fr	Mercredi 03/10 à 14h	Siege de l'entreprise (voir les adresses avec M. Sougour)	

Annexe 5 : Description de poste des experts internationaux



ORGANISATION DES NATIONS UNIES POUR LE DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL TERMES DE REFERENCE POUR LE PERSONNEL SOUS CONTRAT DE SERVICE INDIVIDUEL (ISA)

Titre	Expert international en évaluation, chef de mission
Lieu d'affectation	Domicile
Mission/s à :	ONUDI siège à Vienne, Libreville (Gabon), Bangui (République Centrafricaine), Yaoundé (Cameroun) et Sao Tome (Sao Tome et Principe)
Début du contrat (EOD)	15 août 2018
Fin du contrat (COB)	31 octobre 2018
Nombre de jours de travail	41 H/J (déplacements compris)

CONTEXTE ORGANISATIONNEL

L'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI) est une agence spécialisée des Nations Unies. Son mandat est de promouvoir et d'accélérer le développement industriel durable dans les pays et les économies en transition, et de contribuer à l'amélioration des conditions de vie dans les pays les plus pauvres du monde. La Division de Développement de Programmes et de la coopération technique (PTC) de l'ONUDI est responsable de fournir des services de coopération technique relatifs à des questions technologiques et économiques. La division indépendante de l'évaluation au sein de l'ONUDI (l'ODG / EIO / IED) est en charge de la fonction d'évaluation indépendante de l'ONUDI. Elle favorise l'apprentissage, l'amélioration continue et la responsabilisation, et fournit des informations factuelles sur les résultats et les pratiques qui alimentent les processus de prise de décisions programmatiques et stratégiques. L'évaluation est une appréciation, aussi systématique et impartiale que possible, d'un programme, un projet ou un thème. Les évaluations indépendantes fournissent des informations fondées sur des preuves qui sont crédibles, fiables et utiles permettant d'intégrer en temps opportun des conclusions, recommandations et leçons apprises dans les processus de prise de décision au niveau d'une organisation, d'un programme ou d'un projet. L'ODG / EIO / IED est guidé par la politique d'évaluation de l'ONUDI, qui est aligné sur les normes et standards de l'évaluation dans le système des Nations Unies.

CONTEXTE DU PROJET

Voir les TdR de l'évaluation joints.

ACTIVITÉS

L'expert en évaluation agira en tant que chef d'équipe dans l'évaluation de ce projet conformément aux termes de référence. Il / elle sera responsable de la préparation du rapport d'évaluation, y compris la coordination avec l'autre expert en évaluation. Le chef d'équipe effectuera les tâches suivantes :

Principales missions	Résultats concrets/mesurables	Durée	Lieu
<p>Examiner la documentation du projet et les informations générales pertinentes sur le pays (politiques et stratégies nationales, stratégies de l'ONU et données économiques générales) ; déterminer les données clés à collecter sur le terrain et ajuster la méthode clé de collecte des données si nécessaire ;</p> <p>Préparer un rapport de démarrage qui liste les questions spécifiques à traiter en réponse aux TdR, les méthodes spécifiques qui seront utilisées et les données à recueillir lors des visites sur terrain, la méthodologie d'évaluation détaillée validée, le projet de théorie du changement et l'agenda provisoire du travail sur le terrain.</p> <p>Coordonner les visites de sites avec l'expert international faisant partie de la mission, en étroite collaboration avec l'équipe du projet sur le terrain.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Table de questions d'évaluation ajustée en fonction du contexte national spécifique à chaque pays - Liste préliminaire des parties prenantes à interviewer sur le terrain élaboré - rapport de démarrage - Agenda détaillé de la mission - la liste des parties prenantes à interviewer pendant les missions sur terrain 	8 H/J	Domicile
Réaliser les missions sur terrain ⁵	<ul style="list-style-type: none"> - Entretiens avec les parties prenantes (bénéficiaires : entreprises, jeunes entrepreneurs, partenaires, bailleur de fonds) pour la collection des données et l'obtention de clarifications nécessaires - Accord avec le membre de l'équipe sur la structure et le contenu du rapport d'évaluation et la répartition des tâches d'écriture ; - Présentation des résultats d'évaluation préliminaires préparée, draft des conclusions et recommandations aux parties prenantes nationales en fin de mission. 	21 H/J (déplacement compris) (5 H/J à Libreville et 3 H/J par pays pour le reste)	Libreville, Yaoundé, Bangui et Sao Tome
Présenter les conclusions générales et les recommandations aux parties prenantes au siège de l'ONUDI	Après la mission sur terrain : Présentation faite, commentaires des parties prenantes recueillies et discutées	1 H/J	ONUDI siège/Vienne
<p>Préparer le rapport d'évaluation, en y incluant les contributions du deuxième expert évaluateur et en respectant les termes de référence ;</p> <p>Partager le rapport d'évaluation avec le siège de l'ONUDI et l'Union Européenne ainsi que les parties prenantes nationales et régionales pour récolter les retours et commentaires.</p>	Draft du rapport d'évaluation	7 H/J	Domicile

Principales missions	Résultats concrets/mesurables	Durée	Lieu
Réviser le rapport d'évaluation sur la base des commentaires de la Division de l'évaluation indépendante de l'ONUDI, de l'Union européenne ainsi que des parties prenantes selon le modèle de rapport fourni par l'ONUDI modifier la forme de la version finale selon les normes de l'ONUDI.	Version finale du rapport d'évaluation avec un résumé en anglais	4 H/J	Domicile
		Total	41 H/J

QUALITES REQUISES

Les valeurs fondamentales :

- Intégrité
- Professionnalisme
- Respect de la diversité

Les compétences de base :

1. Souci du résultat et responsabilisation
2. Planification et organisation
3. Communication et confiance
4. Développement organisationnel et innovation

QUALIFICATIONS ET EXPERIENCE :

Éducation : titulaire d'un diplôme supérieur universitaire en gestion, économie, ingénierie, évaluation des projets ou équivalent.

Expérience professionnelle et technique :

- expérience confirmée d'au moins de 15 ans dans le domaine de gestion de projet et/ou de l'évaluation de projets d'assistance technique ;
- expérience dans l'évaluation des projets d'assistance technique ;
- connaissances sur la coopération technique multilatérale (ONUDI, UE, etc.)
- expérience dans le secteur concerné est un atout
- expérience dans la région est un atout

Langue : Maîtrise de la langue française et anglaise (écrit et oral),

Absence de conflit d'intérêt :

Selon les règles de l'ONUDI, le consultant ne doit pas avoir été impliqué dans la conception et / ou la mise en œuvre, la supervision et la coordination et / ou avoir bénéficié du projet en cours d'évaluation. Le consultant sera invité à signer une déclaration selon laquelle aucune des situations ci-dessus n'existe et qu'il ne cherchera pas à travailler avec le gestionnaire en charge du projet dans le cadre de missions, avant la fin de son contrat avec la Division indépendante de l'évaluation de l'ONUDI.



ORGANISATION DES NATIONS UNIES POUR LE DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL
TERMES DE REFERENCE POUR LE PERSONNEL SOUS CONTRAT DE SERVICE
INDIVIDUEL (ISA)

Titre	Expert international en évaluation - membre de l'équipe
Lieu d'affectation	Domicile
Mission/s à :	Bangui (RCA), Kinshasa (RDC), Tchad (Ndjamena), Brazzaville (République du Congo) et Libreville (Gabon)
Début du contrat (EOD)	15 août 2018
Fin du contrat (COB)	31 octobre 2018
Nombre de jours de travail	29 H/J (déplacements non compris)

CONTEXTE ORGANISATIONNEL

L'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI) est une agence spécialisée des Nations Unies. Son mandat est de promouvoir et d'accélérer le développement industriel durable dans les pays et les économies en transition, et de contribuer à l'amélioration des conditions de vie dans les pays les plus pauvres du monde. La Division de Développement de Programmes et de la coopération technique (PTC) de l'ONUDI est responsable de fournir des services de coopération technique relatifs à des questions technologiques et économiques. La division indépendante de l'évaluation au sein de l'ONUDI (l'ODG / EIO / IED) est en charge de la fonction d'évaluation indépendante de l'ONUDI. Elle favorise l'apprentissage, l'amélioration continue et la responsabilisation, et fournit des informations factuelles sur les résultats et les pratiques qui alimentent les processus de prise de décisions programmatiques et stratégiques. L'évaluation est une appréciation, aussi systématique et impartiale que possible, d'un programme, un projet ou un thème. Les évaluations indépendantes fournissent des informations fondées sur des preuves qui sont crédibles, fiables et utiles permettant d'intégrer en temps opportun des conclusions, recommandations et leçons apprises dans les processus de prise de décision au niveau d'une organisation, d'un programme ou d'un projet. L'ODG / EIO / IED est guidé par la politique d'évaluation de l'ONUDI, qui est aligné sur les normes et standards de l'évaluation dans le système des Nations Unies.

CONTEXTE DU PROJET

Voir les TdR de l'évaluation joints.

ACTIVITÉS

L'expert en évaluation travaillera en collaboration avec le chef de file de ce projet d'évaluation conformément aux termes de référence. Il / elle effectuera les tâches suivantes :

Principales missions	Résultats concrets/mesurables	Durée	Lieu
En collaboration avec le chef de file, examiner et analyser la documentation du projet et les informations	- Table de questions d'évaluation ajustée en fonction du	5 H/J	Domicile

Principales missions	Résultats concrets/mesurables	Durée	Lieu
<p>contextuelles pertinentes par pays ; déterminer les données clés à collecter sur le terrain et préparer les instruments clés (questionnaires, modèles logiques) ;</p> <p>En cas de besoin, recommander des ajustements aux outils afin d'assurer leur compréhension dans le contexte local ;</p> <p>Analyser et évaluer les aspects liés à la mise à niveau des entreprises dans les pays, en particulier dans le contexte des objectifs et des cibles du projet.</p> <p>Coordonner les visites de sites avec le chef de file, en étroite collaboration avec l'équipe du projet sur le terrain.</p>	<p>contexte national spécifique à chaque pays</p> <ul style="list-style-type: none"> - Liste préliminaire des parties prenantes à interviewer sur le terrain élaborée - rapport de démarrage - Agenda détaillé de la mission - la liste des parties prenantes à interviewer pendant les missions sur terrain 		
<p>Conduire la mission d'évaluation sur terrain avec le chef de file en coopération avec l'équipe de gestion du projet quand nécessaire</p> <p>Consulter le chef de file sur la structure et le contenu du rapport d'évaluation et la répartition des tâches d'écriture.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Présentation des résultats d'évaluation préliminaires préparée, draft des conclusions et recommandations aux parties prenantes nationales en fin de mission - Accord avec le chef de file sur la structure et le contenu du rapport d'évaluation et la répartition des tâches d'écriture ; 	18 H/J (2 H/J à Libreville, 1H/J Bangui et 3 H/J par pour chacune des autres villes)	Libreville, Bangui, Kinshasa, Brazzaville, Ndjamena
<p>Contribuer et analyser le rapport d'évaluation en accord avec le rapport de démarrage et comme convenu avec le chef de file.</p>	<p>Projet d'analyse pour le rapport d'évaluation préparé.</p>	4 H/J	Domicile
<p>Contribuer à la révision du draft du rapport d'évaluation sur la base des commentaires de la Division de l'évaluation indépendante de l'ONUDI, de l'Union européenne ainsi que des parties prenantes selon le modèle de rapport fourni par l'ONUDI</p>	<p>Version finale du rapport d'évaluation préparée</p>	2 H/J	Domicile
		Total	29 H/J

QUALITES REQUISES

Les valeurs fondamentales :

1. Intégrité
2. Professionnalisme
3. Respect de la diversité

Les compétences de base :

1. Souci du résultat et responsabilisation
2. Planification et organisation
3. Communication et confiance
4. Développement organisationnel et innovation

QUALIFICATIONS ET EXPERIENCE :

Éducation : titulaire d'un diplôme supérieur universitaire en gestion, économie, ingénierie, évaluation des projets ou équivalent.

Expérience professionnelle et technique :

- expérience confirmée d'au moins de 10 ans dans le domaine de gestion de projet et/ou de l'évaluation de projets d'assistance technique ;
- expérience dans l'évaluation des projets d'assistance technique ;
- connaissances sur la coopération technique multilatérale (ONUDI, UE, ...)
- expérience dans le secteur concerné est un atout
- expérience dans la région est un atout

Langue : Maîtrise de la langue française (écrit et oral),

Absence de conflit d'intérêt :

Selon les règles de l'ONUDI, le consultant ne doit pas avoir été impliqué dans la conception et / ou la mise en œuvre, la supervision et la coordination et / ou avoir bénéficié du projet en cours d'évaluation. Le consultant sera invité à signer une déclaration selon laquelle aucune des situations ci-dessus n'existe et qu'il ne cherchera pas à travailler avec le gestionnaire en charge du projet dans le cadre de missions, avant la fin de son contrat avec la Division indépendante de l'évaluation de l'ONUDI.

Annexe 6 : Termes de Référence



ORGANISATION DES NATIONS UNIES POUR LE DÉVELOPPEMENT INDUSTRIEL

TERMES DE RÉFÉRENCE

Évaluation indépendante finale du Programme de Restructuration et de Mise à Niveau de l'Afrique Centrale (PRMN) pour la période de mise en œuvre (Décembre 2014 à juin 2018)

ONUDI projet ID: 130286

Table des matières

1. CONTEXTE GENERAL DU PROGRAMME
 - 1.1. Le PRMN
 - 1.2. L'élaboration d'un cadre directeur régional d'industrialisation de la CEMAC
 - 1.3. Convention de contribution, avenants et budgets
 - 1.4. Mise en œuvre, pilotage et monitoring du projet
2. RAPPEL DES CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS DE L'EVALUATION A MI-PAROURS
 - 2.1 Sur la conception et la formulation du programme
 - 2.2 Pertinence et appropriation nationale
 - 2.3 Efficience de la mise en œuvre
 - 2.4 Efficacité de la mise en œuvre et de la durabilité
3. OBJECTIFS ET ENJEUX DE L'EVALUATION FINALE DU PROGRAMME
4. APPROCHE ET METHODOLOGIE DE L'EVALUATION
 - 4.1 Méthode de collecte des données
 - 4.2 Questions clés et critères de l'évaluation
 - 4.3 Système de notation
5. PROCESSUS DE L'EVALUATION
6. CALENDRIER ET LIVRABLES
7. COMPOSITION DE L'EQUIPE D'EVALUATION
8. REPORTING
 - 8.1 Rapport de démarrage
 - 8.2 Format du rapport d'évaluation et procédures de révision
 - 8.3 Assurance qualité

Annexe 1 : Cadre logique du PRMN (extrait de la convention de financement)

Annexe 2 : Descriptions de poste des experts internationaux pour l'évaluation finale indépendante

Annexe 3. schéma suggéré du rapport d'évaluation

Annexe 4. Checklist on evaluation report quality

1. CONTEXTE GENERAL DU PROGRAMME

Le Programme d'Appui au Commerce et à l'Intégration Économique (PACIE) du 10ème Fond européen de développement (FED) est un programme pour la sous-région de l'Afrique Centrale (AC), financé par l'Union européenne et piloté par la Communauté Économique et Monétaire de l'Afrique Centrale (CEMAC) en concertation avec la Communauté Économique des États de l'Afrique Centrale (CEEAC). Il s'agit d'un programme cadre dont le budget est de 68 millions d'euro qui couvre les six pays membres de la CEMAC (le Cameroun, la République du Congo, le Gabon, la République Centrafricaine et le Tchad) ainsi que deux pays membres de la CEEAC (République Démocratique du Congo et São Tomé et Príncipe). La stratégie d'intervention du PACIE s'articule autour de trois composantes : 1. Approfondissement de la convergence macroéconomique ; 2. Compétitivité, commerce et marché commun ; 3. Infrastructures et transport.

Le Programme de Restructuration et de Mise à Niveau de l'Afrique Centrale (PRMN) fait partie intégrante de la composante 2 du PACIE (Compétitivité, Commerce et Marché Commun). Ainsi, il s'inscrit dans les initiatives de la CEMAC en concertation avec la CEEAC, qui visent à dynamiser le secteur industriel dans le cadre de politiques communes. Ce processus est mû par une volonté politique³² de surmonter les obstacles au développement économique de la sous-région :

- Un tissu industriel embryonnaire et largement en retrait à l'égard du potentiel de la sous-région ;
- Des coûts de facteurs relativement élevés qui pèsent lourdement sur la compétitivité des opérateurs économiques ;
- Un niveau de qualification et de professionnalisme à développer davantage ;
- Un environnement des affaires non favorable et contraignant
- Un secteur informel très important.

Le PRMN vise à contribuer au renforcement des capacités productives des pays de la région de l'Afrique Centrale, afin que la sous-région puisse faire face, de manière soutenue, au double défi de l'intégration régionale et mondiale. D'une manière plus spécifique, le PRMN poursuit l'objectif de soutenir la dynamique de mise à niveau, d'amélioration de la compétitivité du tissu industriel et des entreprises de services à l'industrie à travers une assistance technique fondée sur un ciblage adéquat des secteurs porteurs spécifiques à chacun des pays bénéficiaires.

PRÉSENTATION DU PROGRAMME

Le programme comprend deux chapitres :

- I. Le Programme de Restructuration et de Mise à Niveau de l'Afrique Centrale (PRMN)
- II. L'Appui à l'Élaboration d'un cadre directeur régional d'industrialisation de la CEMAC

1.1. Le PRMN

Le PRMN est mis en œuvre depuis décembre 2014 par l'ONUDI pour (i) renforcer les capacités managériales et techniques des structures régionales afin qu'elles puissent piloter et coordonner efficacement le programme, (ii) renforcer les compétences techniques des structures d'appui pour qu'elles soient aptes à fournir des services de qualité aux acteurs du secteur privé, notamment les

³² Dans le domaine de l'industrie, la CEMAC a adopté en 2006 une feuille de route sur le développement industriel dans le cadre de l'*Initiative du renforcement des capacités productives en Afrique centrale (IRCPA) du NEPAD*. L'objectif vise à améliorer les performances industrielles et l'emploi, à travers l'harmonisation et l'intégration des activités industrielles au sein de la région, l'utilisation optimale des chaînes de valeur dans les secteurs clés, l'augmentation de la productivité. Une première étude d'identification de besoins et activités pour la mise en œuvre d'actions dans ce domaine a été entreprise en liaison avec l'ONUDI.

entreprises, et (iii) appuyer et accompagner les entreprises industrielles des filières prioritaires dans leur processus d'amélioration de la compétitivité et d'intégration dans les chaînes de valeur mondiales.

Le PRMN a donc une approche systémique qui se veut pérenne.

La durée de mise en œuvre du PRMN s'étend de décembre 2014 à juin 2018.

Les bénéficiaires finaux

Les bénéficiaires finaux du PRMN sont :

1. Les entreprises industrielles manufacturières et des entreprises artisanales industrielles cibles de la mise à niveau (ainsi que les entreprises de services liées à l'industrie selon les besoins identifiés) ;
2. Les structures d'encadrement du secteur industriel ;
3. Les organisations professionnelles du secteur privé et les associations de producteurs ;
4. Les institutions financières ;
5. Les cabinets d'études, de conseil et les consultants individuels ;
6. Les administrations publiques ;
7. Les institutions universitaires et de recherche ;
8. Les jeunes entrepreneurs.

Les résultats attendus

Les résultats attendus sont :

✓ **Les capacités institutionnelles régionales en matière de la mise à niveau et d'appui au secteur privé sont créées et/ou renforcées**

- 1.1 Les structures et des outils de gestion et de pilotage du PRMN sont mis en place
- 1.2 Les capacités des CER (i.e. CEMAC et CEEAC) sont renforcées
- 1.3 Un programme de communication et de promotion du programme est mis en œuvre

✓ **Les capacités des structures d'appui et d'encadrement du secteur privé sont renforcées**

- 2.1 Les capacités des consultants nationaux et du marché de conseil sont renforcées
- 2.2 Les structures et les services de facilitation d'accès des PME au financement sont appuyés

✓ **Les structures nationales du programme sont appuyées et l'environnement des affaires est amélioré**

- 3.1 Les capacités institutionnelles des Ministères chargés de l'industrie, des PME, du Patronat, des associations professionnelles, et des institutions financières sont renforcées pour l'élaboration et le suivi du programme
- 3.2 Les organes nationaux de management, des référentiels et instruments de gestion du programme sont en place et opérationnels
- 3.3 Des programmes nationaux de mise à niveau ou d'appui à la compétitivité du secteur privé sont formulés
- 3.4 L'entrepreneuriat et la mise à niveau de l'environnement des affaires sont appuyés

✓ **Le Programme de mise à niveau et d'appui à la compétitivité des entreprises est mis en œuvre à titre pilote**

- 4.1 Le diagnostic stratégique de mise à niveau pour le compte des entreprises des filières prioritaires est réalisé

4.2 Un nombre de nouveaux entrepreneurs sont accompagnés à titre pilote pour développer leurs affaires

Le détail des 4 composantes relatives à ces 4 résultats est donné en annexe dans la convention de contribution, qui inclue la description du programme. Le cadre logique, qui synthétise l'approche (objectifs, résultats, activités, indicateurs, risques et hypothèses) est également annexé.

1.2. L'élaboration d'un cadre directeur régional d'industrialisation de la CEMAC

Cette élaboration comporte quatre étapes essentielles : le diagnostic, la conception, la mise en œuvre et l'évaluation. Le programme concerne principalement les étapes initiales c'est-à-dire de diagnostic. Pour cela il est important d'avoir des analyses rigoureuses relativement ii) aux politiques industrielles et initiatives existantes, iii) à la structure économique, iv) à la performance industrielle et aux avantages comparatifs, v) ainsi qu'aux capacités institutionnelles pour la conception et la mise en œuvre des politiques industrielles. Ces analyses permettront l'identification des faiblesses institutionnelles, humaines ou compétitives ainsi que des options stratégiques à considérer pour les résoudre.

Les principaux bénéficiaires

Les principaux partenaires, dans les 7 pays concernés³³, sont :

- Les ministères de l'industrie ou autres structures responsables pour l'analyse industrielle et la conception de politiques ;
- L'institut national des statistiques ou autres structures responsables pour la production des statistiques industrielles ou structurelles et du répertoire des entreprises ;
- Directions techniques de la commission de la CEMAC et du secrétariat général de la CEEAC.

Les résultats attendus sont :

- ✓ La CEMAC et ses pays membres disposent d'un bilan-diagnostic de chacun des pays membres
- ✓ Les capacités de la CEMAC et de ses pays membres, sont renforcées pour l'analyse et le suivi du processus d'industrialisation dans la région
- ✓ Une feuille de route et un document de projet sont produits pour la formulation d'un cadre directeur régional d'industrialisation

Le détail des activités d'appui relatives à ces résultats est donné en annexe dans la convention de contribution, qui inclue la description du programme. Le cadre logique, qui synthétise l'approche (objectifs, résultats, activités, indicateurs, risques et hypothèses) est également annexé.

1.3. Convention de contribution, avenants et budgets

Le projet a démarré en décembre 2014. Les principaux éléments de la convention et éléments financiers sont résumés dans le tableau ci-dessous :

³³ République du Cameroun, République du Tchad, République Centre Africaine, République Gabonaise, République Démocratique du Congo, République Démocratique de Sao Tome et Principe

Convention	Date de signature	Objet	Budget en Euro (y compris frais d'appui de 7%)
Convention de contribution UE-ONUDI	06.10.2014	Convention de contribution portant sur la période 01.12.2014 - 30.06.2018	€ 6.300.000
Exécution financière au (dépenses engagées)		€ 6,215,727 (soit 99% du budget total)	
Tranches de financement reçues		1. € 2.458.913,50 2. € 2.382.997 3. € 1.391.116,45 4. € 66.973,05 (avancé par l'ONUDI)	Total : € 6.300.000
Financement supplémentaire reçu de la part de l'ONUDI		1. € 120,000	

1.4. Mise en œuvre, pilotage et monitoring du projet

Au siège de l'ONUDI, la Division de l'environnement des affaires, des clusters et de l'innovation, appartenant au Département de la promotion du commerce, des investissements et de l'innovation (TII) assure la mise en œuvre et le monitoring du projet.

Au niveau régional, la commission de la CEMAC fournit des orientations politiques et facilite la mise en œuvre du Programme au niveau sous régional.

Le Comité de Pilotage Régional (CPR) est chargé de (i) l'harmonisation entre les volets régional et national, (ii) l'appréciation de la cohérence entre les programmes nationaux et le PRMN, (iii) l'approbation des procédures clés d'exécution, (iv) la validation des orientations et des modes opératoires du programme, (v) le suivi de la mise en œuvre du programme, (vi) la validation des plans d'action et des rapports d'avancement annuels du PRMN.

La Cellule Technique de Mise à Niveau (CTMN) a pour fonction d'assurer l'appui à la mise en œuvre, la promotion et la communication du programme, la coordination et le réseautage avec les partenaires nationaux et régionaux. Elle prépare les rapports sur la mise en œuvre du Programme, assiste à la résolution des problèmes spécifiques et sert de Secrétariat au CPR. Au niveau régional, la CTMN dirigée par un Conseiller Technique Principal (CTP) assure aussi les tâches de gestion de l'Assistance Technique (AT), la cohérence et la qualité des interventions et des documents préparés et délivrés par l'AT. Les deux autres experts (technique et financier) agissent en synergie avec le CTP pour les interventions techniques.

Au niveau national, les États membres, à travers les ministères en charge de l'industrie, jouent un rôle clé dans l'appropriation des activités du programme et dans l'appui politique nécessaire.

Le Comité de Pilotage National (CPN) a pour rôle de : (i) contribuer à la définition de la politique du gouvernement en matière de mise à niveau des entreprises et d'amélioration de leur compétitivité, (ii) proposer au gouvernement toutes mesures pouvant contribuer à la réussite des programmes de mise à niveau des entreprises industrielles et des services liés à l'industrie, (iii) valider les règles de gestion et des modalités d'approbation des dossiers des entreprises, y compris le choix des secteurs prioritaires, les critères d'éligibilité, les avantages accordés, (iv) décider, après analyse des recommandations du Bureau de Mise à Niveau, de l'approbation du dossier des entreprises industrielles et des services liés à l'industrie, (v) assurer la coordination des interventions des partenaires au développement de toutes les actions relatives à la mise à niveau des entreprises industrielles et des services liés à l'industrie du pays concerné.

Les Bureaux (ou guichets) de Mise à Niveau (BMN/GMN) sont principalement en charge de : (i) procéder à l'exécution et au suivi des programmes de mise à niveau des entreprises industrielles et des services liés à l'industrie, (ii) procéder à l'évaluation des dossiers de mise à niveau présentés par les entreprises industrielles et des services liés à l'industrie et préparer les synthèses et recommandations au Comité de Pilotage Nationale (CPN), (iii) assurer le secrétariat technique du CPN –préparation des dossiers à soumettre au CPN, rédaction des procès-verbaux (PV), vérification de l'envoi des convocations à chaque membre et certification de la liste des membres présents ou représentés et des absents -, (iv) assurer le suivi et validation de l'exécution des plans de mise à niveau des entreprises, approuvés par le CPN, (v) assurer, en collaboration avec les structures partenaires, la promotion et la communication des programmes de mise à niveau.

Un accompagnement technique de proximité (experts pays) est mis à la disposition des BMN/GMN, sous la responsabilité de la CTMN.

2. RAPPEL DES CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS DE L'EVALUATION A MI-PARCOURS

L'évaluation à mi-parcours indépendante est prévue dans la convention de contribution signée entre l'ONUDI et l'Union européenne. Elle a couvert la période de décembre 2014 à fin juin 2016.

Buts visés :

- faire l'état des problèmes rencontrés, des résultats obtenus face aux résultats attendus, d'apprécier le niveau d'achèvement des indicateurs, de comparer le calendrier programmé des actions au calendrier réalisé, de formuler les points clés pour la réussite du programme, de proposer des réorientations éventuelles et autres recommandations afin d'atteindre les objectifs escomptés ;
- faire des recommandations pour un avenant (justification d'une telle demande, prolongation éventuelle, réallocation budgétaire si besoin, autres) ;
- donner un avis sur la note technique du mode opératoire du programme

La mission d'évaluation à mi-parcours sur le terrain s'est déroulée du 07 août au 01 septembre 2016 dans les quatre pays suivants : Gabon, Sao Tome et Principe, Congo et RCA. L'expert a débuté sa mission par une revue documentaire avant de se rendre au siège de l'ONUDI pour un débriefing et ensuite à Libreville pour une session de travail avec la CTMN. Dans tous les pays visités, l'expert a rencontré, la DUE (sauf à Sao Tome parce qu'elle est couverte par la DUE de Libreville), les partenaires du programme relevant du public, privé et du secteur bancaire. Les documents

nécessaires à la mission ont été fournis par l'ONUDI, la CTMN et les experts ONUDI couvrant les pays visités.

2.1 Sur la conception et la formulation du programme

- Les expériences dans les programmes de mise à niveau d'Afrique du Nord et d'Afrique de l'Ouest ont été capitalisées en reproduisant un modèle de gouvernance et des processus d'identification et de sélection ayant donné satisfaction.
- Les composantes et le cadre logique du PRMN sont étroitement liés au PACIE et prend en compte les préoccupations de l'Union européenne.
- Les parties prenantes sont bien identifiées dans le programme.
- Les bénéficiaires finaux sont les entreprises que le programme va accompagner dans leur processus de mise à niveau.
- L'approche de développement industriel inclusif et durable de l'ONUDI est au cœur du PRMN qui vise à transformer le secteur industriel des pays bénéficiaires de la CEMAC et de la CEEAC, en tant que levier de croissance nationale.
- La contribution du programme à l'amélioration de la performance des entreprises du secteur manufacturier à travers leur mise à niveau et l'amélioration de l'environnement de leurs affaires est confirmée comme objectif spécifique, mais il reste à intégrer le volet restructuration qui apparaît uniquement dans le titre du programme et pas dans les activités et résultats attendus.
- Les guichets/bureaux de mise à niveau sont en train d'être mis en place avec un appui matériel et en renforcement de capacités (formation sur les missions et le fonctionnement de ces structures) commencent progressivement à mettre en place leurs activités. Cependant, ces bureaux n'ont pas tous des locaux et le personnel nécessaire pour les rendre effectivement opérationnels.
- Les hypothèses du programme sont trop nombreuses et trop souvent trop vagues pour permettre leur suivi et vérification périodique.
- Recommandation : Pour tous les pays, un critère prioritaire de sélection des entreprises à mettre à niveau doit être leur capacité à vite mobiliser les fonds nécessaires à leur mise à niveau matérielle a moins qu'il soit établi qu'ils n'ont pas besoin de mise à niveau matérielle
- Recommandation : Le programme doit développer des stratégies pratiques et réalistes d'accès aux finances, des maintenant, pour les entreprises voulant accéder à la mise à niveau. En plus les stratégies de répliation doivent être clarifiées dès à présent. Cela facilitera la répliation et l'atteinte d'un nombre d'entreprises plus grand.
- Il convient d'inclure dans le système de suivi évaluation du programme une partie suivi des activités des bureaux/guichets de mise à niveau avec des formats de rapports à donner et compiler de manière régulière au niveau régional.
- Recommandation : Il faudrait reconstituer les données de référence de tous les indicateurs dans le cadre logique du programme. Cela devra se faire par le consultant qui travaille actuellement sur les indicateurs du programme

- Réduire les activités d'accompagnement et se recentrer sur les activités de mise à niveau. Faire une introduction à la restructuration dans le programme de renforcement de capacités des BMN/GMN
- Recommandation : il faut revisiter les hypothèses du programme, en choisir celles qui sont vraiment significatives et inclure dans le système de suivi des outils simples pour leur suivi (situation actuelle, situation (in)acceptable, décisions induites en cas de dépassement,...)

2.2 Pertinence et appropriation nationale

- Pour la CEMAC (initiateur du programme), le développement industriel est d'une grande importance pour induire un changement structurel et une croissance soutenue et équilibrée à long-terme. Le Programme Économique Régional (PER) de la CEMAC plaide donc pour une émergence et une diversification économique basées sur le renforcement et le développement de ses potentiels naturels.
- Ce programme a pour but de faire de la sous-région un pôle industriel de référence à l'horizon 2025 en s'appuyant sur la diversification et la compétitivité des économies nationales par un soutien au secteur productif. Dans ce sens, il faut passer par une approche ciblée de renforcement des filières industrielles à fort potentiel.

Il faut faire un état des lieux rapide de la situation des BMN/GMN pour s'assurer que les problèmes qu'ils rencontrent sont levés et que leur fonctionnalité au-delà du programme ne sera pas un problème.

2.3 Efficience de la mise en œuvre

- Plusieurs activités inscrites au cadre logique du programme ont été entièrement réalisées entre janvier 2015 et juin 2016 :
- la mise en place de la CTMN,
- le recrutement des experts, la mise en place des GMN/BMN, la mise en place des comités de pilotage régional et national,
- la mise en place du plan de communication.
- Le programme de formation des consultants et bureaux d'études est en train d'être finalisé et les études contribuant à la mise à niveau de l'environnement institutionnel ont été finalisées.
- Recommandations :
- Orienter rapidement les activités vers le diagnostic et la « mise à niveau des entreprises » et de renforcer les capacités des consultants et bureaux d'études qui seront utilisées dans les missions d'accompagnement des entreprises.
- Les rapports élaborés par le programme contiennent l'information dont les acteurs ont besoin pour avoir une appréciation des résultats accomplis.
- Les réunions sont toutes documentées et les notes correspondantes sont disponibles pour consultation.
- la CTMN doit discuter avec les acteurs locaux et les experts pays et bien clarifier les rôles et responsabilités de chacun.

- il faudrait mieux impliquer les bureaux/guichets de mise à niveau dans la mise en œuvre des activités. Il faut recadrer le budget du programme autour des activités de mise à niveau des entreprises et diminuer les investissements autour des activités d'accompagnement.
- Recommandations :
- la CTMN doit discuter avec les acteurs locaux et les experts pays et bien clarifier les rôles et responsabilités de chacun.
- il faudrait mieux impliquer les bureaux/guichets de mise à niveau dans la mise en œuvre des activités. Il faut recadrer le budget du programme autour des activités de mise à niveau des entreprises et diminuer les investissements autour des activités d'accompagnement.

2.4. Efficacité de la mise en œuvre et de la durabilité

- Les organes de gouvernance au niveau régional et national ont été mis en place.
- Chaque pays dispose d'un comité de pilotage national et au niveau régional, il y a le comité de pilotage régional (CPR).
- Les pays ont mis en place l'architecture des BMN/GMN ; ils sont en train d'exécuter les activités planifiées au niveau national.
- Les BMN/GMN rencontrent actuellement divers problèmes relatifs à la disponibilité des locaux, au recrutement du personnel de ces structures. L'ONUDI y consacre beaucoup d'efforts pour les résoudre.
- Le PRMN accorde une grande importance à la pérennisation des activités des bureaux de mise à niveau. Il faut cependant reconnaître que sur le terrain les activités qui permettront d'atteindre cet objectif viennent juste de commencer.
- À ce jour ces bureaux/guichets comptent tous sur l'appui du programme pour fonctionner.
- Revisiter la base de données des consultants et bureaux d'études dans le site web et attendre de les certifier (sélectionner définitivement sur la base de leurs compétences avérées) pour les publier sur le site du programme. A défaut mettre sur le site un avertissement que l'apparition de leur nom dans le site du programme ne veut pas dire qu'ils sont agréés par l'ONUDI.
- Revisiter la base de données des consultants et bureaux d'études dans le site web et attendre de les certifier (sélectionner définitivement sur la base de leurs compétences avérées) pour les publier sur le site du programme. A défaut mettre sur le site un avertissement que l'apparition de leur nom dans le site du programme ne veut pas dire qu'ils sont agréés par l'ONUDI.
- Il convient de recadrer les activités et le budget du programme. Ce recadrage aura une implication sur la durée du programme en l'allongeant de 10 à 12 mois et sur le budget avec une augmentation de 1.6 à 2 millions d'Euros. Les activités prioritaires doivent être celles relatives à la mise à niveau et à la formation des consultants et bureaux d'étude. Vu le retard déjà accusée dans la mise en œuvre, la durée de vie du programme doit être étendue pour permettre une mise à niveau complète des entreprises à choisir. Le temps nécessaire pour cela est estimé entre 10 et 12 mois.
- Parmi les recommandations de l'expert, figure celle relative à la prolongation de la phase pilote de 9 à 12 mois pour permettre au programme d'accompagner les entreprises dans

le processus de mise à niveau, de mettre en œuvre le volet restructuration et celui de la promotion de l'entreprise.

3. OBJECTIFS ET ENJEUX DE L'ÉVALUATION FINALE DU PROGRAMME

Le but de l'évaluation est d'évaluer de manière indépendante le projet pour aider l'ONUDI à améliorer la performance et les résultats des futurs programmes et projets.

L'évaluation a deux objectifs spécifiques :

- (i) Évaluer la performance du projet en termes de pertinence, d'efficacité, d'efficience, de durabilité et de l'impact ;
- ii) Élaborer une série de constatations, de leçons et de recommandations pour améliorer la conception et la mise en œuvre des projets en cours par l'ONUDI.

L'évaluation indépendante couvrira toute la durée du projet, de sa date de début du 01/12/2014 à la date d'achèvement prévue au 30/06/2018.

4. APPROCHE ET METHODOLOGIE DE L'ÉVALUATION

Cette évaluation sera conduit conformément aux principes d'évaluation de l'ONUDI³⁴ et à ses directives pour la coopération technique des projets et leurs cycles³⁵.

L'évaluation sera réalisée en tant qu'évaluation indépendante et approfondie en utilisant une approche participative par laquelle toutes les parties clés associées au projet seront informées et consultées tout au long de l'évaluation. Le chef d'équipe de l'évaluation assurera la liaison avec la Division de l'évaluation indépendante de l'ONUDI (ODG / EIQ / IED) quant à la conduite de l'évaluation et les questions méthodologiques.

L'évaluation sera faite sur la base d'une approche fondée sur la théorie du changement et des méthodes mixtes de collecte des données et d'informations de différentes sources et informateurs. Il fera attention à la triangulation des données et des informations recueillies avant de former son évaluation. Ceci est essentiel pour garantir une évaluation crédible et fondée sur des preuves, avec un fondement analytique solide.

La théorie du changement identifiera les voies de causalité et de transformation entre les extrants du projet et les résultats et les impacts à long terme, ainsi que les facteurs déterminants et les obstacles à leur réalisation. L'apprentissage provenant de cette analyse sera utile pour la conception des futurs projets afin que l'équipe de gestion puisse les gérer efficacement en fonction des résultats.

4.1. Méthode de collecte des données

Voici les principaux instruments de collecte de données :

(a) **Examen documentaire** des documents liés au projet, y compris :

- Le document de projet original, les rapports de suivi (rapports d'avancement et rapports financiers, rapport d'examen à mi-parcours, rapports sur les résultats, rapports de mission, rapports élaborés par les experts, correspondances ...)
- Procès-verbaux des réunions organisées dans le cadre du projet.

³⁴ UNIDO. (2015). Director General's Bulletin: Evaluation Policy (UNIDO/DGB/(M).98/Rev.1)

³⁵ UNIDO. (2006). Director-General's Administrative Instruction No. 17/Rev.1: Guidelines for the Technical Cooperation Programme and Project Cycle (DGAI.17/Rev.1, 24 August 2006)

(b) **Les consultations avec les parties prenantes** seront menées à travers des entretiens structurés et semi-structurés et des discussions de groupe. Les principales parties prenantes à interviewer comprennent :

- l'équipe de gestion du projet au sein de l'ONUDI et le personnel impliqué dans le projet ;
- les donateurs et les parties prenantes du projet.

c) **Visite de terrain** dans les différents pays couverts par le programme afin de rencontrer les principales parties prenantes du projet et partenaires régionaux.

4.2. Questions clés et critères de l'évaluation

Les principales questions d'évaluation sont les suivantes :

(a) Quels sont les principaux facteurs et obstacles à la réalisation des objectifs à long terme ? Dans quelle mesure le projet a-t-il contribué à mettre en place les conditions susceptibles de répondre aux attentes, de surmonter les obstacles et de contribuer aux objectifs à long terme ?

(b) Le projet a-t-il bien fonctionné ? Le projet a-t-il bien fait les choses ? Le projet a-t-il bien fait les choses, avec un bon rapport qualité-coût ?

(c) Quels ont été les principaux résultats du projet (produits, résultats et impact, si possible)? Dans quelle mesure les résultats attendus ont-ils été atteints ou sont susceptibles d'être atteints par rapport à la conception du projet ? Dans quelle mesure les résultats obtenus seront-ils maintenus après l'achèvement du projet ?

(d) Quelles leçons positives et négatives peuvent être tirées de la conception, la mise en œuvre et la gestion du projet ?

L'évaluation évaluera la probabilité de la durabilité des résultats du projet après la fin du projet. L'évaluation identifiera les principaux risques (par exemple en termes de risques financiers, sociopolitiques, institutionnels et environnementaux) et expliquera comment ces risques peuvent affecter la poursuite des résultats après la fin du projet. Le tableau 1 ci-dessous présente les principaux critères d'évaluation à prendre en considération par l'évaluation. Les questions détaillées pour évaluer chaque critère d'évaluation se trouvent dans l'annexe 2 du [Manuel d'évaluation de l'ONUDI](#).

Tableau 1: Critères d'évaluation du projet

#	Critère d'évaluation	Score obligatoire
A	Impact (ou progrès vers l'impact)	Oui
B	Le design du projet	Oui
1	• Conception générale	Oui
2	• Cadre logique	Oui
C	Performance du projet	Oui
1	• Pertinence	Oui
2	• Efficacité	Oui
3	• Efficience	Oui
4	• Durabilité des avantages	Oui
D	Critères de performance transversaux	

#	Critère d'évaluation	Score obligatoire
1	• Gender mainstreaming	Oui
2	• Suivi & évaluation : ✓ S&E conception ✓ S&E mise en place	Oui
3	• Gestion axée sur les résultats (RBM)	Oui
E	Performance des partenaires	
1	• ONUDI	Oui
2	• Partenaires nationaux	Oui
3	• Donateur	Oui
F	Évaluation globale	Oui

4.3. Système de notation

Conformément à la pratique adoptée par de nombreuses agences de développement, la Division de l'évaluation indépendante de l'ONUDI utilise un système de notation à six points, où 6 est le score le plus élevé (très satisfaisant) et 1 le plus faible (très insatisfaisant).

Tableau 2: Les critères de notation du projet

Score	Définition	Catégorie
6	Très satisfaisant Le niveau de réalisation dépasse clairement les attentes et il n'y a pas de lacune.	satisfaisant
5	Satisfaisant Le niveau de réalisation répond aux attentes (à titre indicatif, plus de 80-95 pour cent) et il n'y a pas ou peu de lacunes.	
4	Modérément satisfaisant Niveau de réalisation plus ou moins conforme aux attentes (à titre indicatif, 60 à 80 pour cent) et il y a quelques lacunes	
3	Modérément insatisfaisant Le niveau de réalisation est légèrement inférieur aux attentes (à titre indicatif, moins de 60%) et il existe des lacunes importantes.	Insatisfaisant
2	Insatisfaisant Le niveau de réalisation est nettement inférieur aux attentes et il existe des lacunes majeures.	
1	Très insatisfaisant Le niveau de réalisation est négligeable et il existe de graves lacunes.	

5. PROCESSUS DE L'ÉVALUATION

L'évaluation sera mise en œuvre en cinq phases qui ne sont pas strictement séquentielles mais, dans de nombreux cas, itératives, menées en parallèle et qui se chevauchent partiellement :

- i. Phase de démarrage : Le responsable de l'équipe d'évaluation préparera le rapport de démarrage en fournissant des détails sur la méthodologie de l'évaluation et inclura une

matrice d'évaluation avec des questions spécifiques pour l'évaluation ; les visites spécifiques sur le site seront déterminées pendant la phase de démarrage.

- ii. Examen documentaire et analyse de données ;
- iii. Entrevues, sondages et revue de la littérature ;
- iv. Visites sur terrain ;
- v. Analyse de données et rédaction de rapports.

6. CALENDRIER ET LIVRABLES

L'évaluation devrait avoir lieu entre mai et septembre 2018. La mission d'évaluation sur terrain prévue en juin et juillet 2018. À la fin de la mission sur le terrain, il y aura présentation des résultats préliminaires pour toutes les parties prenantes impliquées dans ce projet.

Après la mission d'évaluation sur le terrain, le chef de l'équipe d'évaluation se rendra au siège de l'ONUDI pour le débriefing et la présentation des résultats préliminaires de l'évaluation finale. Le projet du rapport sera soumis à l'ONUDI trois semaines après la fin de la mission. Le projet du rapport doit être partagé avec le service IED de l'ONUDI, le gestionnaire de projet de l'ONUDI, la DUE et d'autres parties prenantes pour commentaires et vérification des erreurs factuelles et d'interprétation. Le responsable de l'évaluation doit réviser le projet de rapport sur la base des commentaires reçus et soumettre la version finale conformément aux normes et standards de ODG / EIO / IED de l'ONUDI.

Tableau 3: Planning indicatif

Activité/livrable	Calendrier indicatif
Recrutement de l'équipe d'évaluation	Juillet 2018
Analyse documentaire	Aout 2018
Réunion avec l'équipe de gestion du projet (en personne ou via skype)	Aout 2018
Note méthodologique	Aout 2018
Mission sur terrain	Aout-Septembre 2018
Préparation de la première mouture du rapport d'évaluation	Septembre 2018
Présentation du rapport à Vienne et révision suite aux échanges avec le Siège et l'Union Européenne	Septembre-Octobre 2018
Validation du rapport	Octobre 2018

7. COMPOSITION DE L'EQUIPE D'EVALUATION

L'équipe d'évaluation sera composée d'un consultant international en évaluation agissant en tant que chef d'équipe et d'un consultant international spécialisé dans la mise à niveau des entreprises. L'équipe d'évaluation possédera une expérience et une expertise solides et pertinentes en matière d'évaluation et de mise à niveau. Les deux consultants seront sous contrat avec l'ONUDI.

Les tâches de chaque membre de l'équipe sont spécifiées dans les descriptions de travail annexées à ce cadre de référence.

Selon la politique d'évaluation de l'ONUDI, les membres de l'équipe d'évaluation ne doivent pas avoir été directement impliqués dans la conception et / ou la mise en œuvre du projet évalué.

Un responsable de l'évaluation de l'ONUDI ODG / EIO / IED fournira un appui technique à l'équipe d'évaluation et assurera la qualité de l'évaluation. Le chef de projet de l'ONUDI et les équipes de projet sur terrain agiront en tant que personnes ressources et fourniront un soutien à l'équipe

d'évaluation et au responsable de l'évaluation. Le chef de projet de l'ONUDI et l'équipe sur terrain fourniront un soutien logistique et administratif à l'équipe d'évaluation pour préparer les visites sur le terrain. L'équipe de projet fournira à l'équipe d'évaluation une liste proposée de parties prenantes (par exemple des représentants du gouvernement, des représentants du secteur privé et d'autres personnes concernées) qui décideront en dernier ressort qui consulter. L'équipe du projet organisera les réunions et préparera le calendrier des visites sur le terrain pour l'équipe d'évaluation, à la suite de leur demande, avant la visite sur le terrain.

L'équipe d'évaluation maintiendra une liaison étroite avec les représentants de l'ONUDI, d'autres institutions des Nations Unies ainsi qu'avec les agences nationales concernées et avec le personnel des projets nationaux et internationaux. L'équipe d'évaluation est libre de discuter avec les autorités concernées de tout ce qui concerne sa mission. Cependant, elle n'est pas autorisée à prendre des engagements au nom du gouvernement, du donateur ou de l'ONUDI.

8. REPORTING

8.1 Rapport de démarrage

Ces TdR fournissent des informations sur la méthodologie d'évaluation, mais cela ne doit pas être considéré comme exhaustif. Après avoir examiné la documentation du projet et mené les entretiens initiaux avec l'équipe du projet, le chef d'équipe préparera, en collaboration avec l'autre expert international, un bref rapport de démarrage qui opérationnalisera les termes de référence et fournira des informations sur la méthodologie qui sera adopté quant à la collecte des données. Il sera discuté et approuvé par le responsable de l'évaluation de l'ONUDI.

Le rapport initial portera sur les éléments suivants: modèle (s) théorique (s) préliminaire (s) du projet; l'élaboration d'une méthodologie d'évaluation incluant des approches quantitatives et qualitatives à travers un cadre d'évaluation («matrice d'évaluation»); division du travail entre les évaluateurs; plan de mission, y compris les lieux à visiter, les personnes à interviewer et les enquêtes éventuelles à mener et un calendrier de livrables.

8.2 Format du rapport d'évaluation et procédures de révision

Le projet de rapport sera remis à l'ODG / EIO / IED (le schéma de rapport suggéré figure à l'annexe 3) et distribué au personnel de l'ONUDI et aux parties prenantes régionales et nationales associées au projet pour validation factuelle et commentaires. Tout commentaire ou réponse, ou toute rétroaction sur toute erreur de fait apportée au projet de rapport par les parties prenantes sera envoyé à l'ODG / EIO / IED pour être consolidé et transmis à l'équipe d'évaluation qui sera informée des révisions nécessaires. Sur la base de ces commentaires, et en tenant compte des commentaires reçus, l'équipe d'évaluation préparera la version finale du rapport final d'évaluation.

L'équipe d'évaluation présentera ses conclusions préliminaires aux parties prenantes locales à la fin de la visite de terrain et tiendra compte de leurs commentaires lors de la préparation du rapport d'évaluation. Une présentation des conclusions préliminaires aura lieu au siège de l'ONUDI après la mission sur le terrain.

Le rapport d'évaluation doit être bref, précis et facile à comprendre. Il doit expliquer le but de l'évaluation, ce qui a été évalué et les méthodes utilisées. Le rapport doit mettre en évidence les limites méthodologiques, identifier les principales préoccupations et présenter les résultats fondés sur des données probantes, les conclusions, les recommandations et les leçons qui en découlent. Le rapport doit fournir des informations sur le moment où l'évaluation a eu lieu, les lieux visités, les personnes impliquées et être présenté de manière à rendre l'information

accessible et compréhensible. Le rapport devrait inclure un résumé afin de faciliter la diffusion et la distillation des leçons.

Les constatations, conclusions et recommandations devraient être présentées de manière complète, logique et équilibrée. Le rapport d'évaluation doit être rédigé en français, accompagné d'un résumé en anglais, et suivre les grandes lignes de l'annexe 1.

8.3 Assurance qualité

Toutes les évaluations de l'ONUDI font l'objet d'évaluations de la qualité par l'ODG / EIO / IED. L'assurance et le contrôle de la qualité s'exercent de différentes manières tout au long du processus d'évaluation (exposé des consultants sur la méthodologie et le processus de l'ODG / EIO / IED), apportant des contributions sur les conclusions, les leçons tirées et les recommandations des autres évaluations de l'ODG / EIO / IED).

La qualité du rapport d'évaluation sera évaluée et notée en fonction des critères énoncés dans la liste de contrôle sur la qualité des rapports d'évaluation, jointe en annexe 4. Les critères d'évaluation de la qualité de l'évaluation sont utilisés pour fournir un feedback structuré. L'ODG / EIO / IED de l'ONUDI devrait veiller à ce que le rapport d'évaluation soit utile à l'ONUDI en termes d'apprentissage organisationnel (recommandations et enseignements tirés) et soit conforme à la politique d'évaluation de l'ONUDI et aux termes de référence. Le projet et le rapport d'évaluation final sont passés en revue par l'ONUDI l'ODG / EIO / IED, qui soumettra le rapport au donateur et le diffusera au sein de l'ONUDI avec une feuille de réponse du management.

Annexe 1 : Cadre logique du PRMN (extrait de la convention de financement)

Logique d'intervention	Indicateurs	Sources de vérification	Hypothèses
Objectif Global			
Contribuer à la dynamique de compétitivité et d'intégration régionale des unités de production, à la croissance des industries et de l'emploi, à l'accès aux marchés régionaux et internationaux des produits manufacturiers de l'Afrique centrale (AC) dans le contexte du processus de libéralisation et d'ouverture des économies.	<ul style="list-style-type: none"> Évolution de la contribution du secteur industriel manufacturier au PIB Évolution et diversification du commerce extérieur de l'AC Évolution de l'emploi dans les secteurs industriels manufacturiers 	<p>Statistiques d'exportation régionales et nationales (i.e. pays et CER)</p> <p>Rapports sur le secteur industriel (ONUDI, BAD, BM, États Membres, Donateurs, Agences de développement.)</p> <p>Statistiques des différentes agences de développement des Nations Unies</p>	<p>Environnement économique international favorable</p> <p>Situation politique et économique régionale stable</p> <p>CER poursuivent l'agenda d'intégration y compris dans les différents secteurs dont l'industrie et le commerce</p> <p>Amélioration du climat des affaires et des infrastructures</p>
Objectifs Spécifiques			
Renforcer la compétitivité et la performance du secteur manufacturier à travers : la mise à niveau et la modernisation des entreprises, leur meilleur accès au financement et un appui aux institutions de soutien.	<ul style="list-style-type: none"> Ajustements institutionnels et réglementaires nécessaires pour la mise à niveau effectués. Entreprises satisfaites de la qualité des services d'appui offerts par le marché de conseil Évolution du ratio de productivité des facteurs de production des entreprises assistées 	<p>Rapports de l'évaluation à mi-terme et l'évaluation finale du programme</p> <p>Rapports annuels du PRMN et des CER</p> <p>Rapports Économiques nationaux</p> <p>Les enquêtes relatives au climat des affaires (financiers, juridiques, administratifs ...)</p>	<p>États poursuivent les efforts d'amélioration de l'environnement du secteur privé avec une attention particulière pour les PME/PMI</p> <p>Engagement moral et financier des chefs d'entreprises</p> <p>Intérêt et engagement du secteur bancaire régional et local pour contribuer au financement des plans de mise à niveau des entreprises</p> <p>Appropriation du PRMN par toutes les parties prenantes</p>
Résultats attendus			

Logique d'intervention	Indicateurs	Sources de vérification	Hypothèses
Composante 1 : Les capacités institutionnelles régionales en matière de la mise à niveau et d'appui au secteur privé sont créées et/ou renforcées			
<u>Résultat 1.1</u> Les structures et les outils de gestion et de pilotage du PRMN mis en place	<ul style="list-style-type: none"> • Approche réglementaire et opérationnelle du programme adoptée • Cellule Technique de Gestion et Comité de Pilotage Régional en place et opérationnels • Outils de gestion, de supervision, de coordination et d'évaluation du programme formulés et adoptés 	Compte rendus des réunions des CPR et CPN Rapports & Documents du PRMN	Les parties prenantes et les acteurs s'impliquent dans le processus de mise à niveau
<u>Résultat 1.2</u> Les capacités des CER (i.e. CEMAC et CEEAC) sont renforcées	<ul style="list-style-type: none"> • Les CER (départements en charge du commerce, de l'industrie, de l'agriculture et du développement du secteur privé) jouent leur rôle à l'égard du PRMN • Stratégie commune d'amélioration de la compétitivité intégrant les chaînes de valeur transfrontières formulée 	Rapports des CER et du PRMN Document de stratégie	Les CER s'approprient entièrement le PRMN Les études sectorielles ont été réalisées pour l'ensemble des pays
<u>Résultat 1.3</u> Programme de communication et de promotion du programme formulé et mis en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> • Le guide pratique de vulgarisation est adopté • Les parties prenantes du PRMN sont informées et sensibilisées des développements du PRMN 	Journée de lancement, points de presse et journée de clôture du PRMN Outils nécessaires et support de communication déployés (newsletter, spots, séminaires, programmes télé & radio, journaux, etc.)	Les entreprises, associations professionnelles, banques et institutions financières, les institutions d'appui et bureaux de conseils sont accessibles
<u>Résultat 1.4</u> (phase 2 du PRMN) Système standardisé de collecte, traitement et échanges des données industrielles conçu et mis en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> • Les besoins en matière d'informations industrielles de la sous-région sont identifiés • Nomenclature générale unifiée d'activités industrielles élaborée • Système de recueil, traitement et échanges des données industrielles conçu et opérationnalisé 	Rapports d'études Rapports du PRMN Document portant nomenclature Disponibilité des données	Les parties prenantes concernées collaborent à la réalisation de ces tâches
Composante 2 : Les capacités des structures d'appui et d'encadrement du secteur privé sont renforcées			

Logique d'intervention	Indicateurs	Sources de vérification	Hypothèses
<u>Résultat 2.1</u> Les capacités des consultants nationaux et du marché de conseil sont renforcées	<ul style="list-style-type: none"> Les consultants en diagnostics de mise à niveau et de coaching offrent des services de qualité aux entreprises Nombre de consultants féminins impliqués dans les actions de formation et de renforcement de capacité Base des données sous régionale des consultants réalisée. 	Rapport d'analyse de l'offre et la demande en BDS et services prioritaires. Enquêtes auprès des entreprises et des associations Plan d'affaires et rapports d'activités des institutions concernées, y compris statistiques de performance des acteurs Base de données	L'existence de consultants qualifiés et disponibles dans la sous-région
<u>Résultat 2.2</u> Les structures et les services de facilitation d'accès des PME au financement sont appuyés	<ul style="list-style-type: none"> Plan d'action par pays et sous-région élaboré pour dégager les ajustements à opérer en vue de faciliter l'accès des PME au financement Institutions financières de la sous-région en charge d'accompagnement des PME en matière d'accès au financement mises en réseau 	Rapports d'activités des acteurs et institutions Plan d'action et communication du réseau	Gestion efficace et bonne gouvernance des institutions Les institutions de financement s'intéressent au PRMN et adoptent l'approche de réseautage
<u>Résultat 2.3</u> (phase 2 du PRMN) Les prestations de services des structures techniques sectorielles d'appui aux entreprises sont développées	<ul style="list-style-type: none"> Centres/ institutions d'appui technique clés apportent une assistance aux secteurs prioritaires identifiés Business-plan pour le renforcement des capacités des centres et institutions retenues formulés et validés Plans d'actions mis en œuvre et services offerts développés 	Rapports du PRMN et des acteurs : centres sectoriels, Institution de recherche et développement, laboratoires d'analyse et test, institutions professionnelles spécialisées en expertise technique, etc. Rapports d'enquêtes et de monitoring Évaluation post-formation	L'existence de structures techniques dans la sous-région capables d'assurer des services d'appui à l'industrie en matière de mise à niveau L'engagement de ces structures techniques pour la contribution à la réalisation des activités du programme L'existence d'un intérêt de l'industrie pour bénéficier des services fournis par les structures techniques
Composante 3 Les structures nationales du programme sont appuyées et l'environnement des affaires est améliorée			
<u>Résultat 3.1</u> Les capacités institutionnelles des Ministères chargés de l'industrie, des PME, du	<ul style="list-style-type: none"> Tissu institutionnel de chaque pays en matière d'appui au secteur privé analysé Les acteurs améliorent leurs capacités dans les domaines liés à la mise à niveau et la création des entreprises 	Rapports des acteurs et institutions Rapports du PRMN Rapports de monitoring et d'évaluation Évaluation post-formation	Participation de toutes les parties prenantes concernées Les pouvoirs public et privé et les principales parties prenantes sont

Logique d'intervention	Indicateurs	Sources de vérification	Hypothèses
Patronat, des associations professionnelles, et institutions financières sont renforcées pour l'élaboration et le suivi du programme			sensibilisés à l'importance de développement et mise en œuvre du PRMN
<u>Résultat 3.2</u> Les organes nationaux de management, des référentiels et instruments de gestion du programme sont en place et opérationnels	<ul style="list-style-type: none"> • BMN / GMN et les CPN assurent leur rôle en matière de gestion et de pilotage des PRMN pays • Textes législatifs du PRMN à jour et harmonisés • Cadre institutionnel fixant les prérogatives de toutes les structures impliquées dans la gestion courante et stratégique du PRMN formulé et adopté 	Rapports du PRMN Rapports d'évaluation Lois et décrets pris Compte rendu des réunions du comité de pilotage national et régional	Les cadres concernés jouent pleinement leurs rôles Les organes sont dotés des ressources nécessaires
<u>Résultat 3.3</u> Des programmes nationaux de mise à niveau ou d'appui à la compétitivité du secteur privé sont formulés	<ul style="list-style-type: none"> • Programmes et textes relatifs à la mise à niveau ou à l'appui à la compétitivité de l'industrie sont analysés • Déclinaisons nationales du PRMN formulées • Stratégie de mobilisation des ressources et d'appropriation du programme par les acteurs nationaux mises en œuvre (phase 2 du PRMN) 	Rapports du PRMN Rapports de monitoring et d'évaluation Les documents de programmes adoptés	Les États, les CER et les structures impliquées s'approprient la démarche de formulation et de validation des programmes nationaux
<u>Résultat 3.4</u> L'entrepreneuriat et la mise à niveau de l'environnement des affaires sont appuyés	<ul style="list-style-type: none"> • Les acteurs sont sensibilisés et mettent en application le cadre réglementaire de promotion du secteur privé • Dialogue tripartite opérationnel notamment en matière de mise à niveau des entreprises • Culture entrepreneuriale mieux développée • Secteur informel appuyé et prêt à se formaliser (phase 2 du PRMN) 	Compte rendu des réunions de dialogue Rapports d'activités des chambres consulaires Enquêtes auprès des entrepreneurs Rapports sur l'environnement des affaires (i.e. Doing Business, etc.)	L'existence d'une volonté politique réelle pour promouvoir le secteur privé, développer l'entrepreneuriat et accompagner le secteur informel Les entrepreneurs sont prêts à améliorer leur savoir-faire et leur performance
Composante 4 : Le Programme de mise à niveau et d'appui à la compétitivité des entreprises est mise en œuvre à titre pilote			
<u>Résultat 4.1</u> Le diagnostic stratégique de mise à niveau pour le compte des entreprises des	Nombre de : <ul style="list-style-type: none"> • entreprises identifiées et sélectionnées • pré-diagnostics et /ou des diagnostics stratégiques de mise à niveau réalisés 	Rapports du PRMN Rapports de pré-diagnostics et de diagnostics PV de réunions des comités de pilotage	Implication et engagement des entreprises bénéficiaires dans la réalisation de leurs plans de mise à niveau

Logique d'intervention	Indicateurs	Sources de vérification	Hypothèses
filiales prioritaires est réalisé	<ul style="list-style-type: none"> plans de mise à niveau dont la pertinence a été évaluée plans de mise à niveau dont la mise en œuvre a été accompagnée emplois générés par les entreprises bénéficiaires et taux des femmes employées entreprises dont les performances ont été évaluées suite à la réalisation de leurs plans de mise à niveau 	<p>Rapports de monitoring et d'évaluation</p> <p>Sondages et enquêtes</p>	
<p><u>Résultat 4.2</u></p> <p>Un nombre de nouveaux entrepreneurs sont accompagnés à titre pilote pour développer leurs affaires</p>	<p>Nombre de :</p> <ul style="list-style-type: none"> jeunes entrepreneurs potentiels identifiés et sélectionnés entrepreneurs féminins potentiels impliqués dans les activités de formation et d'accompagnement programmes de formation et d'accompagnement des jeunes entrepreneurs développés de business plan élaborés jeunes entrepreneurs coachés dans les démarches de création des entreprises et de mobilisation des ressources 	<p>Rapport d'avancement du PRMN</p> <p>Business plans</p> <p>Rapports élaborés par les accompagnateurs</p> <p>Sondages et enquêtes</p> <p>Rapports de monitoring et d'évaluation</p>	<p>L'existence d'une masse critique de jeunes notamment qui s'intéressent à l'entrepreneuriat</p> <p>L'existence d'un appui adéquat de la part des pouvoirs publics, du secteur financier et des structures d'appui pour accompagner les nouveaux entrepreneurs</p>
<p><u>Résultat 4.3</u></p> <p>(phase 2 du PRMN)</p> <p>Les capacités d'accès aux marchés des entreprises sont renforcées</p>	<ul style="list-style-type: none"> Ateliers de partenariat organisés entre entreprises exportatrices ou potentiellement exportatrices et acheteurs Entreprises identifiées et accompagnées dans la conduite des négociations et la mise en œuvre des accords conclus avec les acheteurs 	<p>PV des ateliers de partenariat</p> <p>Protocoles d'accords entre les entreprises de la sous-région et les acheteurs</p> <p>Rapports de monitoring et d'évaluation</p>	<p>Les entreprises de la sous-région disposent d'une volonté suffisante pour s'orienter aux marchés internationaux et des capacités nécessaires pour satisfaire la demande des acheteurs potentiels</p>
<p><u>Résultat 4.4</u></p> <p>(phase 2 du PRMN)</p> <p>Les entreprises sélectionnées sont mises à niveau environnementale</p>	<ul style="list-style-type: none"> Nombre d'entreprises accompagnées dans la réalisation des pré-diagnostics/diagnostics et des plans d'action environnementaux Nombre d'entreprises accompagnées en vue de l'adoption des bonnes pratiques en matière de protection de l'environnement et l'utilisation efficiente des ressources; Nombre d'entreprise certifiées ISO 14001 	<p>Rapports du PRMN</p> <p>Rapports de pré-diagnostics et de diagnostics environnementaux</p> <p>PV de réunions des comités de pilotage</p> <p>Rapports de monitoring et d'évaluation</p> <p>Certificats obtenus (ISO 14001)</p>	<p>Les aspects environnementaux sont pris en compte sérieusement par les entrepreneurs et les PME/PMI dans leurs stratégies de développement</p>

Annexe 2 : Descriptions de poste des experts internationaux pour l'évaluation finale indépendante



ORGANISATION DES NATIONS UNIES POUR LE DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL TERMES DE REFERENCE POUR LE PERSONNEL SOUS CONTRAT DE SERVICE INDIVIDUEL (ISA)

Titre	Expert international en évaluation, chef de mission
Lieu d'affectation	Domicile
Mission/s à :	ONUDI siège à Vienne, Libreville (Gabon), Bangui (République Centrafricaine), Yaoundé (Cameroun) et Sao Tome (Sao Tome et Principe)
Début du contrat (EOD)	
Fin du contrat (COB)	
Nombre de jours de travail	35 H/J (déplacements compris)

1- CONTEXTE ORGANISATIONNEL

L'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI) est une agence spécialisée des Nations Unies. Son mandat est de promouvoir et d'accélérer le développement industriel durable dans les pays et les économies en transition, et de contribuer à l'amélioration des conditions de vie dans les pays les plus pauvres du monde. La Division de Développement de Programmes et de la coopération technique (PTC) de l'ONUDI est responsable de fournir des services de coopération technique relatifs à des questions technologiques et économiques.

La division indépendante de l'évaluation au sein de l'ONUDI (l'ODG / EIO / IED) est en charge de la fonction d'évaluation indépendante de l'ONUDI. Elle favorise l'apprentissage, l'amélioration continue et la responsabilisation, et fournit des informations factuelles sur les résultats et les pratiques qui alimentent les processus de prise de décisions programmatiques et stratégiques. L'évaluation est une appréciation, aussi systématique et impartiale que possible, d'un programme, un projet ou un thème. Les évaluations indépendantes fournissent des informations fondées sur des preuves qui sont crédibles, fiables et utiles permettant d'intégrer en temps opportun des conclusions, recommandations et leçons apprises dans les processus de prise de décision au niveau d'une organisation, d'un programme ou d'un projet. l'ODG / EIO / IED est guidé par la politique d'évaluation de l'ONUDI, qui est aligné sur les normes et standards de l'évaluation dans le système des Nations Unies.

2- CONTEXTE DU PROJET

Voir les TdR de l'évaluation joints

3- ACTIVITÉS

L'expert en évaluation agira en tant que chef d'équipe dans l'évaluation de ce projet conformément aux termes de référence. Il / elle sera responsable de la préparation du rapport d'évaluation, y compris la coordination avec l'autre expert en évaluation. Le chef d'équipe effectuera les tâches suivantes :

Principales missions	Résultats concrets/mesurables	Durée	Lieu
<p>1. Examiner la documentation du projet et les informations générales pertinentes sur le pays (politiques et stratégies nationales, stratégies de l'ONU et données économiques générales); déterminer les données clés à collecter sur le terrain et ajuster la méthode clé de collecte des données si nécessaire; Préparer un rapport de démarrage qui liste les questions spécifiques à traiter en réponse aux TdR, les méthodes spécifiques qui seront utilisées et les données à recueillir lors des visites sur terrain, la méthodologie d'évaluation détaillée validée, le projet de théorie du changement et l'agenda provisoire du travail sur le terrain.</p> <p>2. Coordonner les visites de sites avec l'expert international faisant partie de la mission, en étroite collaboration avec l'équipe du projet sur le terrain.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Table de questions d'évaluation ajustée en fonction du contexte national spécifique à chaque pays - Liste préliminaire des parties prenantes à interviewer sur le terrain élaborée - rapport de démarrage - Agenda détaillé de la mission - la liste des parties prenantes à interviewer pendant les missions sur terrain 	8 H/J	Domicile
<p>3. Réaliser les missions sur terrain³⁶</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Entretiens avec les parties prenantes (bénéficiaires : entreprises, jeunes entrepreneurs, partenaires, bailleur de fonds) pour la collection des données et l'obtention de clarifications nécessaires - Accord avec le membre de l'équipe sur la structure et le contenu du rapport d'évaluation et la répartition des tâches d'écriture; - Présentation des résultats d'évaluation préliminaires préparée, draft des conclusions et recommandations aux parties prenantes nationales en fin de mission 	14 H/J (5 H/J à Libreville et 3 H/J par pays pour le reste)	Libreville, Yaoundé, Bangui et Sao Tome

³⁶ Les dates exactes de mission seront convenues en concertation avec le deuxième évaluateur, le siège de l'ONUDI et les parties prenantes dans les différents pays

Principales missions	Résultats concrets/mesurables	Durée	Lieu
4. Présenter les conclusions générales et les recommandations aux parties prenantes au siège de l'ONUDI	Après la mission sur terrain : Présentation faite, commentaires des parties prenantes recueillies et discutées	1 H/J	ONUDI siège/Vienne
5. Préparer le rapport d'évaluation, en y incluant les contributions du deuxième expert évaluateur et en respectant les termes de référence ; Partager le rapport d'évaluation avec le siège de l'ONUDI et l'Union Européenne ainsi que les parties prenantes nationales et régionales pour récolter les retours et commentaires.	Draft du rapport d'évaluation	7 H/J	Domicile
6. Réviser le rapport d'évaluation sur la base des commentaires de la Division de l'évaluation indépendante de l'ONUDI, de l'Union européenne ainsi que des parties prenantes selon le modèle de rapport fourni par l'ONUDI modifier la forme de la version finale selon les normes de l'ONUDI.	Version finale du rapport d'évaluation avec un résumé en anglais	4 H/J	Domicile
	Total	34 H/J	

4- QUALITES REQUISES

Les valeurs fondamentales :

1. Intégrité
2. Professionnalisme
3. Respect de la diversité

Les compétences de base :

1. Souci du résultat et responsabilisation
2. Planification et organisation
3. Communication et confiance
4. Développement organisationnel et innovation

5- QUALIFICATIONS ET EXPERIENCE :

Éducation : titulaire d'un diplôme supérieur universitaire en gestion, économie, ingénierie, évaluation des projets ou équivalent.

Expérience professionnelle et technique :

- expérience confirmée d'au moins de 15 ans dans le domaine de gestion de projet et/ou de l'évaluation de projets d'assistance technique ;
- expérience dans l'évaluation des projets d'assistance technique ;
- connaissances sur la coopération technique multilatérale (ONUDI, UE,)
- expérience dans le secteur concerné est un atout
- expérience dans la région est un atout

Langue : Maîtrise de la langue française et anglaise (écrit et oral),.

Absence de conflit d'intérêt :

Selon les règles de l'ONUDI, le consultant ne doit pas avoir été impliqué dans la conception et / ou la mise en œuvre, la supervision et la coordination et / ou avoir bénéficié du projet en cours d'évaluation. Le consultant sera invité à signer une déclaration selon laquelle aucune des situations ci-dessus n'existe et qu'il ne cherchera pas à travailler avec le gestionnaire en charge du projet dans le cadre de missions, avant la fin de son contrat avec la Division indépendante de l'évaluation de l'ONUDI.



ORGANISATION DES NATIONS UNIES POUR LE DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL
TERMES DE REFERENCE POUR LE PERSONNEL SOUS CONTRAT DE SERVICE INDIVIDUEL (ISA)

Titre	Expert international en évaluation - membre de l'équipe
Lieu d'affectation	Domicile
Mission/s à :	Bangui (RCA), Kinshasa (RDC), Tchad (Ndjamena), Brazzaville (République du Congo) et Libreville (Gabon)
Début du contrat (EOD)	
Fin du contrat (COB)	
Nombre de jours de travail	23 H/J (déplacements non compris)

1- CONTEXTE ORGANISATIONNEL

L'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI) est une agence spécialisée des Nations Unies. Son mandat est de promouvoir et d'accélérer le développement industriel durable dans les pays et les économies en transition, et de contribuer à l'amélioration des conditions de vie dans les pays les plus pauvres du monde. La Division de Développement de Programmes et de la coopération technique (PTC) de l'ONUDI est responsable de fournir des services de coopération technique relatifs à des questions technologiques et économiques.

La division indépendante de l'évaluation au sein de l'ONUDI (l'ODG / EIO / IED) est en charge de la fonction d'évaluation indépendante de l'ONUDI. Elle favorise l'apprentissage, l'amélioration continue et la responsabilisation, et fournit des informations factuelles sur les résultats et les pratiques qui alimentent les processus de prise de décisions programmatiques et stratégiques. L'évaluation est une appréciation, aussi systématique et impartiale que possible, d'un programme, un projet ou un thème. Les évaluations indépendantes fournissent des informations fondées sur des preuves qui sont crédibles, fiables et utiles permettant d'intégrer en temps opportun des conclusions, recommandations et leçons apprises dans les processus de prise de décision au niveau d'une organisation, d'un programme ou d'un projet. l'ODG / EIO / IED est guidé par la politique d'évaluation de l'ONUDI, qui est aligné sur les normes et standards de l'évaluation dans le système des Nations Unies.

2- CONTEXTE DU PROJET

Voir les TdR de l'évaluation joints

3- ACTIVITÉS

L'expert en évaluation travaillera en collaboration avec le chef de file de ce projet d'évaluation conformément aux termes de référence. Il / elle effectuera les tâches suivantes :

Principales missions	Résultats concrets/mesurables	Durée	Lieu
1. En collaboration avec le chef de file, examiner et analyser la documentation du projet et les informations contextuelles pertinentes par pays ; déterminer les données clés à collecter sur le terrain et préparer les instruments clés (questionnaires, modèles logiques) ;	- Table de questions d'évaluation ajustée en fonction du contexte national spécifique à chaque pays - Liste préliminaire des parties prenantes à	5 H/J	Domicile

Principales missions	Résultats concrets/mesurables	Durée	Lieu
<p>En cas de besoin, recommander des ajustements aux outils afin d'assurer leur compréhension dans le contexte local ; Analyser et évaluer les aspects liés à la mise à niveau des entreprises dans les pays, en particulier dans le contexte des objectifs et des cibles du projet.</p> <p>2. Coordonner les visites de sites avec le chef de file, en étroite collaboration avec l'équipe du projet sur le terrain.</p>	<p>interviewer sur le terrain élaborée</p> <ul style="list-style-type: none"> - rapport de démarrage - Agenda détaillé de la mission - la liste des parties prenantes à interviewer pendant les missions sur terrain 		
<p>3. Conduire la mission d'évaluation sur terrain avec le chef de file en coopération avec l'équipe de gestion du projet quand nécessaire</p> <p>Consulter le chef de file sur la structure et le contenu du rapport d'évaluation et la répartition des tâches d'écriture.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Présentation des résultats d'évaluation préliminaires préparée, draft des conclusions et recommandations aux parties prenantes nationales en fin de mission - Accord avec le chef de file sur la structure et le contenu du rapport d'évaluation et la répartition des tâches d'écriture; 	<p>12 H/J</p> <p>(2 H/J à Libreville, 1H/J Bangui et 3 H/J par pour chacune des autres villes)</p>	<p>Libreville, Bangui, Kinshasa, Brazzaville, Ndjamena</p>
<p>4. Contribuer et analyser le rapport d'évaluation en accord avec le rapport de démarrage et comme convenu avec le chef de file.</p>	<p>Projet d'analyse pour le rapport d'évaluation préparé.</p>	4 H/J	Domicile
<p>5. Contribuer à la révision du draft du rapport d'évaluation sur la base des commentaires de la Division de l'évaluation indépendante de l'ONUDI, de l'Union européenne ainsi que des parties prenantes selon le modèle de rapport fourni par l'ONUDI</p>	<p>Version finale du rapport d'évaluation préparée</p>	2 H/J	Domicile
	Total	23 H/J	

4- QUALITES REQUISES

Les valeurs fondamentales :

4. Intégrité
5. Professionnalisme
6. Respect de la diversité

Les compétences de base :

1. Souci du résultat et responsabilisation
2. Planification et organisation
3. Communication et confiance
4. Développement organisationnel et innovation

5- QUALIFICATIONS ET EXPERIENCE :

Éducation : titulaire d'un diplôme supérieur universitaire en gestion, économie, ingénierie, évaluation des projets ou équivalent.

Expérience professionnelle et technique :

- expérience confirmée d'au moins de 10 ans dans le domaine de gestion de projet et/ou de l'évaluation de projets d'assistance technique ;
- expérience dans l'évaluation des projets d'assistance technique ;
- connaissances sur la coopération technique multilatérale (ONUDI, UE,)
- expérience dans le secteur concerné est un atout
- expérience dans la région est un atout

Langue : Maîtrise de la langue française (écrit et oral),.

Absence de conflit d'intérêt :

Selon les règles de l'ONUDI, le consultant ne doit pas avoir été impliqué dans la conception et / ou la mise en œuvre, la supervision et la coordination et / ou avoir bénéficié du projet en cours d'évaluation. Le consultant sera invité à signer une déclaration selon laquelle aucune des situations ci-dessus n'existe et qu'il ne cherchera pas à travailler avec le gestionnaire en charge du projet dans le cadre de missions, avant la fin de son contrat avec la Division indépendante de l'évaluation de l'ONUDI.

Annexe 3. schéma suggéré du rapport d'évaluation

Résumé exécutif (maximum de 5 pages)

Objectif et méthodologie de l'évaluation

Résultats clés

Conclusions and recommandations

Evaluation du projet

Vue d'ensemble des principaux résultats - conclusions - recommandations

1. Introduction

1.1. Objectifs et portée de l'évaluation

1.2. Vue d'ensemble du contexte du projet

1.3. Vue d'ensemble du projet

1.4. Théorie du changement

1.5. Méthodologie de l'évaluation

1.6. Limites de l'évaluation

2. Contribution du projet aux résultats de développement - Efficacité et impact

2.1. Résultats obtenus du projet et efficacité globale

2.2. Progrès vers l'impact

3. Qualité et performance du projet

3.1. Conception

3.2. Pertinence

3.3. Efficience

3.4. Durabilité

3.5. Gender mainstreaming

4. Performance des partenaires

4.1. ONUDI

4.2. Partenaires régionaux et nationaux

4.3. Donateurs

5. Facteurs facilitant ou limitant l'atteinte des résultats

5.1. Suivi & Évaluation

5.2. Gestion axée sur les résultats

5.3. Autres facteurs

5.4. Évaluation globale et tableau d'évaluation

6. Conclusions, recommandations et leçons apprises

6.1. Conclusions

6.2. Recommandations

6.3. Leçons apprises

6.4. Bonnes pratiques

Annexes

Annexe 4. Checklist on evaluation report quality

Project Title:

UNIDO Project ID:

Evaluation team:

Quality review done by:

Date:

Report quality criteria	UNIDO IEV assessment notes	Rating
a. Was the report well-structured and properly written? (Clear language, correct grammar, clear and logical structure)		
b. Was the evaluation objective clearly stated and the methodology appropriately defined?		
c. Did the report present an assessment of relevant outcomes and achievement of project objectives?		
d. Was the report consistent with the ToR and was the evidence complete and convincing?		
e. Did the report present a sound assessment of sustainability of outcomes or did it explain why this is not (yet) possible? (Including assessment of assumptions, risks and impact drivers)		
f. Did the evidence presented support the lessons and recommendations? Are these directly based on findings?		
g. Did the report include the actual project costs (total, per activity, per source)?		
h. Did the report include an assessment of the quality of both the M&E plan at entry and the system used during the implementation? Was the M&E sufficiently budgeted for during preparation and properly funded during implementation?		
i. Quality of the lessons: were lessons readily applicable in other contexts? Did they suggest prescriptive action?		
j. Quality of the recommendations: did recommendations specify the actions necessary to correct existing conditions or improve operations ('who?' 'what?' 'where?' 'when?'). Can these be immediately implemented with current resources?		
k. Are the main cross-cutting issues, such as gender, human rights and environment, appropriately covered?		
l. Was the report delivered in a timely manner? (Observance of deadlines)		

Rating system for quality of evaluation reports

A rating scale of 1-6 is used for each criterion: Highly satisfactory = 6, Satisfactory = 5, Moderately satisfactory = 4, Moderately unsatisfactory = 3, Unsatisfactory = 2, Highly unsatisfactory = 1, and unable to assess = 0.