

Évaluation indépendante **FRANCE**

Bureaux pour la promotion des investissements et de la technologie de l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel en France



ONU DI GROUPE D'ÉVALUATION

Évaluation indépendante
FRANCE

Bureaux pour la promotion des
investissements et de la technologie
de l'Organisation des Nations Unies pour
le développement industriel en France



ORGANISATION DES NATIONS UNIES POUR LE DÉVELOPPEMENT INDUSTRIEL
Vienne, 2007

Distr. GÉNÉRAL
OSL/EVA/R.5
21 mai 2007

Original: français

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 au tracé de leurs frontières ou limites.

La mention dans le texte de la raison sociale ou des produits d'une société n'implique aucune prise de position en leur faveur de la part de l'ONUDI.

Les opinions exprimées dans le présent document sont celles de l'auteur et n'engagent ni le Gouvernement français ni l'ONUDI.

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

Table des matières

Résumé exécutif	vii
Executive summary.....	xiii
1. Introduction	1
2. Pertinence	3
A. Pertinence de la logique d'intervention.	3
B. Pertinence vis à vis des politiques de développement des pays cibles.	6
C. Pertinence vis à vis des politiques d'aide au développement de l'ONUDI.....	7
D. Pertinence vis à vis des politiques françaises d'aide au développement	8
E. Pertinence de l'existence de deux ITPO en France.....	12
3. Impact	13
A. Impact direct sur les entreprises des pays cibles.....	13
B. Impact sur l'environnement institutionnel des pays cibles.	15
C. Impact sur les politiques publiques des pays cibles	18
4. Efficacité	21
A. Promotions des partenariats entre entreprises	21
B. Renforcement des institutions d'appui.	25
C. Éléments préliminaires pour apprécier l'efficacité du bureau de Marseille	26
5. Efficience	27
A. Information et mise en relation.....	27
B. Renforcement des institutions dans les PED.....	30
C. Appui à l'analyse, formulation et mise en œuvre des projets de partenariats....	31
D. Moyens financiers et humains	32

E. Le ressources du bureau de Marseille	34
6. Recommandations	37
Gouvernements et ONUDI	37
ONU DI et ITPOs.....	39
ITPO Paris et ITPO Marseille.....	42
Annexes	
A. Analyse des réponses au Questionnaire pour entreprises clientes.....	43
B. Analyse des réponses au Questionnaire pour Délégués.....	57
C. Évaluation détaillée des performances de l'ITPO Marseille.....	67
D. Liste des personnes rencontrées.....	85
E. Liste des Délégués des Pays en Développement pour 2000-2006 du bureau de Paris	87

Remerciements

L'équipe d'évaluation exprime sa gratitude pour le soutien qu'elle a reçu de la part des responsables de l'ONUDI Siège et du gouvernement Française ainsi que du personnel, des partenaires et des clients de l'ITPO Paris. Leurs contributions ont été indispensables à cette étude.

Avertissements

Toute mention faite d'un nom de société ou de produit n'engage aucune responsabilité ou soutien de l'ONUDI.

Les opinions et points de vue exprimés par les auteurs de ce rapport ne reflètent pas nécessairement l'avis du gouvernement Français ni celui de l'ONUDI

Ce document n'est pas édité officiellement.

Les termes employés ou les références citées dans ce document n'implique l'expression d'aucune opinion de la part de l'ONUDI en ce qui concerne le statut légal de n'importe quel pays, territoire, ville, zone ou s autorités responsables, ou n ce qui concerne ses frontières ou délimitations.

Abréviations

ADEME	Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie
AFFI	Agence Française pour les Investissements Internationaux
API	Agence de Promotion des Investissements
CE	Commission Européenne
CNUCED	Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement
FDI	Foreign Direct Investment
IDE	Investissement Direct Etranger
ITPO	Investment and Technology Promotion Office
MAE	Ministère des Affaires Etrangères
ONUDI	Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel
PED	Pays en Développement

Résumé exécutif

Pertinence

L'évaluation a pu reconstituer la **mission stratégique** des ITPO, selon une logique d'intervention qui vise à soutenir l'industrialisation des PED en mobilisant les ressources françaises de coopération industrielle, à travers des activités de promotion de partenariats interentreprises et de renforcement institutionnel.

Ce cadre logique générique est applicable à l'activité des deux bureaux. Cependant, il rest à préciser en ce qui concerne la définition d'indicateurs de performance et le mode d'articulation à rechercher entre les deux niveaux d'intervention micro et méso.

Etant clairement au service du développement des PED, l'activité des ITPO ne peut être pertinente qu'en sélectionnant les partenariats économiques à promouvoir en fonction de leur **contribution effective aux objectifs de développement des pays cibles**. Une sélection au niveau de chaque projet microéconomique ne peut suffire. Pour contribuer au développement des PED, la coopération industrielle mobilisée doit aussi permettre de renforcer les capacités d'encadrement des institutions de ces pays, s'attaquer à certains problèmes structurels que rencontrent les entreprises des PED, y compris au niveau du cadre macroéconomique des affaires. Ce qui nécessite d'intégrer l'activité des ITPO dans un système plus large d'appui à la coopération industrielle.

Vis à vis des **objectifs de l'ONUDI**, en tant qu'organisation internationale sollicitée par la coopération française, la présence de Délégués des PED au sein des ITPO est une particularité d'une importance stratégique pour la pertinence des ITPO. Par ailleurs, cette pertinence est affaiblie par l'insuffisance de collaboration et de synergies entre l'activité des ITPO et les programmes menés par le Siège dans les pays cible concernant la promotion de l'investissement ou des problématiques transversales (RSE, innovation, clusters, sous traitance, ...).

Au regard des **politiques françaises d'aide au développement**, l'activité des ITPO contribue nettement à entraîner la coopération industrielle des entreprises françaises vers des PED qui ne sont pas leurs cibles naturelles. Par ailleurs, mettant à profit sa neutralité et notoriété d'organisme international, les ITPO jouent un rôle apprécié d'interface entre les institutions françaises de promotion économique et les PED en question.

La pertinence de la décision conjointe prise en 2 004 par le Gouvernement français et l'ONUDI de créer un **deuxième ITPO à Marseille** à côté de celui de Paris n'est pas automatique. Elle dépend notamment de la possibilité d'assurer un financement adéquat pour chacun des deux bureaux. Le plan de cofinancement national/régional initialement prévu pour le bureau de Marseille ne s'étant pas encore matérialisé cette condition n'est pas remplie. Par ailleurs la pertinence de l'activité de l'ITPO de Marseille serait confortée par une étroite collaboration du bureau avec le réseau ANIMA des IPA Méditerranéens dont le siège se trouve également à Marseille.

Par ailleurs le Gouvernement pourrait rendre l'existence parallèle des deux bureaux plus pertinente par une révision de l'accord entre l'ONUDI et la France qui stipulait la création d'un « service de l'ONUDI en France. » Cet accord pourrait être davantage harmonisé avec les d'autres accords similaires en adoptant l'accord type en vigueur pour le réseau international des ITPO et en traitant les deux bureaux en France sur un pied strictement égal. L'accès des deux bureaux aux financements supplémentaires (programme Délégués et programme OPTIMA) devraient également être harmonisé.

La pertinence des deux bureaux dépend également de leur capacité d'organiser leur collaboration de manière efficace. Or on observe qu'une certaine réserve des deux bureaux persiste en ce qui concerne la mise en œuvre d'actions communes (foires ; conférences ; actions de promotion), apparemment dans le souci de minimiser les interférences potentielles. Toute forme de collaboration entre les deux bureaux devrait donc être encouragée.

La pertinence des ITPO en France et notamment celui de Marseille pourrait également être renforcée par une concertation des actions respectives de la France et de l'Italie qui donnent tous les deux une grande priorité au développement de l'espace méditerranéen. Cette priorité est partagée par l'ONUDI qui est très présent dans l'appui au développement des pays méditerranéens. Pour la France cette priorité s'est notamment manifestée par la création d'un bureau ITPO à Marseille. L'Italie a créé de son côté, en concertation avec l'ONUDI, un réseau d'IPU dans 4 pays méditerranéens. Le bureau de Marseille bénéficie largement de la présence de ces IPU avec lesquels il collabore couramment. Parallèlement, le réseau ANIMA, dont le siège se trouve à Marseille, est subventionné par l'Europe. Il est recommandé à la France, l'Italie, l'ONUDI et la Commission Européenne d'engager des discussions en vue d'une meilleure coordination de leurs actions de promotion des investissements dans le bassin méditerranéen. L'ONUDI pourrait prendre l'initiative de provoquer ces échanges.

Impact

Pour l'ITPO Marseille il serait prématuré d'attendre des impacts démontrables après seulement deux ans de fonctionnement.

Le bureau de l'ITPO Paris a, quant à lui, accompagné, au cours de la période 2000 à 2006, la réalisation de **125 projets de partenariat économique** interentreprises, représentant une valeur globale d'environ 60 millions d'euros, dont les $\frac{3}{4}$ se concentrent en Amérique Latine, 15% en Asie et seulement 12% en Afrique. Seulement $\frac{1}{5}$ de ce montant correspond à de l'investissement direct dans les entreprises des PED.

Dans la mesure où l'ITPO Paris n'exerce pas de suivi systématique sur le devenir des partenariats il n'est pas possible de mesurer l'impact obtenu **au niveau des entreprises** cibles. Interrogées par enquête, $\frac{2}{3}$ de celles qui ont répondu à un questionnaire déclarent avoir atteint leurs objectifs.

La démonstration de l'impact des activités des ITPO dépend dans une large mesure des mécanismes de monitoring. Or, dans une large mesure, en ce qui concerne leur monitoring les ITPO sont tributaires de la méthodologie générique que l'ONUDI promeut à travers le réseau des ITPO. Cette méthodologie semble être perfectible.

L'impact obtenu par l'activité de l'ITPO sur l'industrialisation des PED dépend aussi fortement des actions menées pour améliorer l'**environnement institutionnel** dans lequel se déroulent les projets de partenariat avec des entreprises des PED. La faiblesse des API dans les PED est par plusieurs auteurs considérée comme l'un des maillons faibles de la coopération industrielle.

A ce niveau méso, le principal impact de l'activité des ITPO vient du **Programme des Délégués** des PED. La formation de ces agents et leur intégration dans le réseau institutionnel français contribuent à renforcer durablement leurs institutions d'origine. Le bureau de Paris a accueilli 34 professionnels de 25 pays différents dans la période, au cours de stages d'une durée moyenne de 17 mois. Les 2/3 d'entre eux déclarent avoir transféré leur compétence à leur retour. Ce transfert mériterait cependant d'être soutenu et consolidé par des actions d'appui plus systématiques - en collaboration avec les programmes du Siège -apportées directement à ces institutions des PED, y compris dans leur fonction de « policy advocacy ».

Jusqu'à présent le programme Délégués semble être focalisé sur Paris et le bureau de Marseille ne bénéficie que peu du soutien spécifique accordé par le Gouvernement à ce sujet.

Pour répondre à des opportunités ou à des demandes ponctuelles, l'ITPO Paris a pris des initiatives innovantes d'**appui à la création d'institutions** s'occupant du développement des entreprises cibles: société de capital risque au Niger, incubateur de création d'entreprises en Afrique, agence d'attraction des investissements en Colombie, clusters au Brésil, ... Ce type d'intervention sur la coopération industrielle au niveau méso, considérée jusqu'à présent comme marginale, gagnerait à être exécutée davantage en collaboration avec le Siège et partagée avec le bureau de Marseille pour autant que possible. L'approche présente un potentiel considérable à être généralisée et intégrée dans la démarche du réseau des ITPO.

Efficacité

L'activité de l'ITPO Paris accompagne l'émergence, chaque année, d'une **vingtaine de partenariats opérationnels** (investissement, joint venture, transfert de technologie ou know how, sous traitance, accord commercial,..) entre entreprises. Avec déjà trois projets en cours de réalisation les activités de l'ITPO Marseille dans ce domaine s'annoncent également prometteuses. Dans les deux cas l'évaluation n'a malheureusement pas pu disposer des informations nécessaires pour comparer les degrés d'efficacité des différentes mesures de promotion qui concourent à ce résultat.

Les entreprises clientes expriment un niveau de **satisfaction** globalement élevé à l'égard des services des deux ITPO en matière de mise en relation entre partenaires et d'accompagnement des partenariats. On constate cependant une dissymétrie entre entreprises françaises et entreprises des PED, ces dernières ressentant moins l'efficacité des services que leurs partenaires françaises. Ce constat renvoie à la nécessité - déjà citée - de renforcer le partenariat de l'ITPO avec les **organismes relais** dans les PED.

Le taux de projets qui arrivent jusqu'à conclusion d'un partenariat est nettement plus faible lorsqu'il s'agit d'opportunités identifiées « par la demande » c'est à dire dans les PED. Il y aurait donc un besoin important de formation des Délégués et des organismes relais pour améliorer l'efficacité du **repérage des demandes de partenariat** en lien avec les caractéristiques de l'offre.

La quasi absence de synergies entre l'activité de l'ITPO et les programmes pays du siège contribue à la faible efficacité en ce qui concerne le **suivi** après mise en oeuvre ou « after care » des partenariats opérationnels.

La contribution des ITPO au **renforcement institutionnel** pour la coopération industrielle passe essentiellement par la formation des Délégués des PED au cours de leur stage. La mise en oeuvre depuis 25 ans du Programme Délégués par le bureau de Paris a permis de développer des **circuits d'information et de mise en relation durables**, puisque près de 90% des relations établies perdurent après la fin des stages, avec un maintien à 90% du flux des opportunités de projets identifiées par cette voie.

Dans le cas de Paris, 2/3 des Délégués déclarent avoir réalisé de façon efficace le transfert de compétences à leur retour dans leur institution d'origine. L'intégration du bureau de Marseille dans cette activité reste à développer, étant donné le caractère épisodique mais prometteur des expériences menées par Marseille, dans un contexte de manque de fonds spécifiques pour ce dernier bureau. L'activité Délégués pourrait également bénéficier d'un élargissement à d'autres régions françaises et au Siège de l'ONUDI à Vienne ainsi que d'une meilleure exploitation du réseau des ITPO. Pour mesurer ces effets il serait indispensable de réaliser l'évaluation ex post (2 ans après) de l'impact du Programme Délégués, d'ailleurs demandée par son bailleur de fonds français.

Au delà de cette formation de professionnels en stage en France, les ITPO ne réalisent quasiment **pas d'actions d'assistance technique** aux API des pays cibles, alors que ce type de prestation constitue un marché d'expertise en pleine expansion. Il serait souhaitable que l'ONUDI utilise davantage les compétences spécifiques de l'ITPO dans ce domaine pour développer des services adaptés à offrir aux institutions partenaires dans les PED.

Efficiences

La **qualité** des services des deux ITPO est jugée bonne ou très bonne par la majorité des entreprises qui ont répondu à l'enquête. Cependant, cette majorité est plus prononcée chez les entreprises françaises que chez les entreprises des PED.

Tandis qu'une appréciation de l'efficience du bureau de Marseille serait prématurée la mission d'évaluation a pu procéder à certaines estimations d'efficacité pour le bureau de Paris.

L'activité de **promotion active** des projets (réunions d'information, missions d'industriels, accueil de délégation, salons et forums, ..) occupe 25% du temps de l'équipe de l'ITPO Paris qui parvient, à partir de 500 opportunités, à accompagner 200 projets par an à un début de négociation entre partenaires (projet promu). L'évaluation n'a pas pu comparer le degré d'efficience relative des différentes modalités de promotion active. Par contre on observe que la moitié des entreprises des PED sont contactées via les institutions partenaires, dont un tiers via les chambres consulaires et les associations professionnelles, ce qui plaide une fois encore pour le renforcement des relations de collaboration avec ce réseau institutionnel.

L'ITPO Paris héberge une présence permanente moyenne d'un peu plus de quatre Délégués des PED, ressource supplémentaire qui double le personnel permanent du service et assure 40% des résultats en terme de promotion de partenariats. L'encadrement de ces Délégués et autres **actions au niveau méso** (renforcement institutionnel) n'occupe que 20% du temps de travail de l'équipe, proportion qui traduit la priorité accordée à la promotion de partenariat d'entreprise, au détriment d'actions de coopération institutionnelle, qui pourraient pourtant avoir un effet démultiplicateur important sur l'impact global.

L'accompagnement à la formulation, analyse et mise en oeuvre des projets de partenariat économique est l'activité principale qui mobilise au minimum 50% du temps de l'équipe. La première phase, qui prend en moyenne entre 7 et 14 mois selon la destination et la nature du projet, consiste à accompagner les négociations entre partenaires jusqu'à conclusion d'un accord. Elle produit en moyenne 35 projets conclus par an. La deuxième phase, qui dure en moyenne entre 8 et 22 mois, consiste à accompagner la réalisation effective du projet de partenariat jusqu'à lancement de la production. Elle produit 20 projets opérationnels par an.

Financement des deux bureaux

Le fonctionnement des deux ITPO est **financé** par un budget central apporté par le Gouvernement français, quasiment stable d'une année à l'autre.

Dans le cas de l'ITPO Paris ce budget central représente 60% du financement total et couvre presque la totalité des coûts du personnel permanent. Ce « noyau de financement garanti » permet à l'ITPO de lever d'autres ressources sous formes de programmes annuels avec d'autres Administrations françaises ou de projets ponctuels sur financements européens ou étrangers. Le budget central, pivot essentiel du fonctionnement de l'ITPO, semble à ce jour sensiblement insuffisant pour permettre le développement recommandé des activités. Par ailleurs les retards de versement en début de chaque année handicapent la continuité dans le travail.

Compte tenu des constats favorables de cette évaluation sur la pertinence et l'impact de l'ITPO Paris au regard des politiques françaises d'aide au développement et du niveau satisfaisant d'efficacité/efficience de ses activités, il est recommandé de réviser le budget du bureau, et ses modalités de versement, sur la base des justifications de besoins qui seront fournies. Une adaptation d'urgence du budget s'impose pour tenir compte des augmentations des coûts de loyer.

Dans le cas de l'ITPO Marseille le financement actuel n'atteint pas encore le seuil critique nécessaire à un fonctionnement efficace et efficient du bureau. Le Gouvernement devrait réviser le budget de fonctionnement à la hausse pour permettre l'emploi d'un cadre supplémentaire et inclure le bureau de Marseille à plein titre dans le programme des Délégués et le programme OPTIMA. La présence du programme ANIMA financé par la CE à Marseille présente des opportunités de synergie stratégique. Les possibilités d'accéder à un cofinancement devraient être explorées.

Executive Summary

Relevance

The evaluation recognized the strategic mission of the French ITPOs to sustain the industrialization of developing countries by mobilizing French resources in the field of industrial cooperation through the promotion of inter-enterprises partnerships and capacity-building of intermediary organizations.

This generic logical framework is applicable to both offices. However, it needs to better describe the relationships between the two intervention levels (micro and meso) and the coordination mechanism to be implemented. Moreover, quantitative objectives or performance indicators are not available.

With a view to the ITPO's main objective of supporting the industrial development in developing countries, the relevance of the intervention depends on the ability to concentrate on those projects that contribute to the development goals of the target countries. Pursuing projects solely at the microeconomic level is therefore not sufficient. To contribute to the development of developing countries, the mobilized industrial cooperation should also (i) include institutional strengthening, (ii) tackle specific structural problems, including at the macroeconomic level, encountered by enterprises in developing countries. The activities of the ITPOs must be part of a larger industrial cooperation framework.

Regarding UNIDO and its objectives as an organization solicited by the French development cooperation, the programme for Delegates from developing countries is of strategic importance for the relevance of the ITPOs. This relevance is weakened by the insufficient collaboration and synergies between the ITPOs and the programmes undertaken by the UNIDO headquarter in target countries or on cross-cutting issues (innovation, clusters, subcontracts...).

With a view to French development aid, ITPO activities are of particular relevance as they contribute to the promotion of industrial cooperation between French enterprises and those target countries that are not necessarily their natural targets. Moreover, thanks to its neutrality and its status of an international organization, the ITPOs play a much appreciated role of interface between the French organizations for economic promotion and the developing countries.

The joint decision taken in 2004 by the French Government and UNIDO to create a second office in Marseille in addition to the one in Paris is not necessarily self-evident. This decision is only pertinent if sufficient funding is available to ensure adequate funding for both Offices. This condition is not fulfilled as long as the initially foreseen national/regional co-financing scheme is not in place. Moreover, the relevance of the ITPO Marseille would be reinforced through a close collaboration with the ANIMA network of Mediterranean IPAs whose head quarters is also located in Marseille.

Revising the initial agreement between UNIDO and France that stipulated the creation of a “UNIDO service in France” could make the parallel existence of the two Offices more sustainable. This agreement could be more harmonized with similar agreements by adopting the standard hosting agreement for ITPOs and by treating the two Offices in France on a strictly equal footing. The access of both Offices to additional funding (Delegates and OPTIMA programmes) should also be harmonized.

The relevance of the existence of two Offices depends also on their capacity to organize their collaboration in an effective manner. At the present moment, both Offices seem still to be reluctant to carry out joint activities (fairs; conferences; promotional activities), apparently in order to avoid potential interferences. Collaborations of all kinds and forms between the two Offices should be encouraged.

The relevance of the two French ITPOs and in particular of the one in Marseille could be enhanced by a concertation of the respective efforts of France and Italy. Both countries give high priority to developing the Mediterranean area. UNIDO shares this priority and is very much involved in supporting the industrial development of the Mediterranean countries. In the case of France the priority on the Mediterranean motivated the creation of the ITPO Marseille. Italy has created, jointly with UNIDO, a network of IPUs in four Mediterranean countries. The ITPO Marseille benefits to a large extent from the existence of these IPUs and collaborates intensively with them. In parallel, the ANIMA network of Mediterranean IPAs whose headquarter is located in Marseille receives considerable European funding. It is recommended to France, Italy, UNIDO and to the European Commission to discuss opportunities for a better coordination of their respective investment promotion activities in the Mediterranean. UNIDO could play the role of initiating such a multi-partite collaboration.

Impact

Concerning the ITPO in Marseille it would be premature to expect verifiable impact after only two years of existence.

Concerning the ITPO Paris this office has supported, between 2000 and 2006, 125 inter-enterprise partnership projects, which leveraged a total value of €60 Million (including 75% in Latin America, 15% in Asia and only 12% in Africa). The direct investment in developing countries' enterprises only represented 1/5 of the total amount.

Given the fact that the ITPO does not systematically follow up on the partnerships developed, it is not possible to measure the impact of these programmes at the level of the target enterprises. However, responding to a survey, 2/3 of these enterprises stated that they achieved their objectives.

Demonstrating the impact of ITPO activities requires appropriate monitoring mechanisms. However, the ITPOs depend to a large extent upon the generic methodology, which UNIDO promotes across the entire ITPO network. There seems to be room for improvement for this generic methodology.

The impact of ITPO's activities on the industrialization of developing countries depends on the actions undertaken to improve the institutional environment where the partnership projects with enterprises take place. The weakness of IPAs in developing countries is considered as one of the weakest links of industrial cooperation.

At this meso level, the main impact of the ITPOs' activities derives from the Delegates programme. The training of these Delegates and their introduction into the network of French institutions contribute to the sustainable strengthening of their home institutions. During the evaluation period the ITPO Paris welcomed 34 professional from 25 developing countries for an average training period of 17 months. 2/3 of the Delegates stated that they transferred their newly acquired competencies upon return to their home institutions. However, this transfer should be strengthened by systematic support activities to these institutions, especially in the field of « policy advocacy ».

To date, the Delegates programme seems to be focused on Paris. The Office in Marseille took only marginal advantage from the specific Government support to this programme.

In order to respond to specific opportunities and requests, the ITPO Paris has undertaken several innovative initiatives to support the creation of institutions in charge of the development of enterprises in target countries such as a risk capital fund in Niger, an incubator for enterprises in Africa, an agency for investment attraction in Colombia, cluster creation activities in Brazil. This type of meso level industrial cooperation activities are currently being considered as ancillary but should be executed in collaboration with UNIDO HQ and the Office in Marseille as far as possible. The approach would gain from more a systematic execution and possible extension to the entire ITPO network.

Effectiveness

Every year, the activity of the ITPO Paris supports the emergence of about 20 operational inter-enterprises partnerships (investment, joint venture, technology or know-how transferred, trade agreement...). With already three projects under execution the activities of the ITPO Marseille in this area look equally promising. In both cases, the evaluation has, unfortunately, not been able to compare the differences in effectiveness of the various types of actions generating these partnerships.

The enterprises express a generally high level of satisfaction about the services of ITPOs in the field of creating linkages with partners and of partnership support. However, there is an asymmetry between the level of satisfaction expressed by French enterprises and developing countries' enterprises. Indeed, the latter ones express a generally lower level of satisfaction than their French partners. This fact reinforces the need to strengthen the partnership of ITPO with local structures in developing countries.

The rate of completed partnership projects is significantly lower in cases where the opportunity is identified in developing countries. This denotes that there would be an important training need of the Delegates and of local structures in order to ensure better effectiveness by focusing on those partnership requests that match supply side criteria.

The quasi-absence of synergies between the activities of the ITPO and the programmes of the UNIDO HQ leads to a weak effectiveness when it comes to evaluating and following up on operational partnerships ('after care').

In the field of institutional capacity-building/strengthening, the main ITPO activity consists of training Delegates from developing countries during their stay at the ITPO. 25 years of execution of the Delegates programme by the ITPO Paris have generated sustainable information and communication channels. 90% of the relationships established during the programme last after the training sessions and about 90% of the projects are being identified through these means.

2/3 of the delegates who stayed at the ITPO Paris affirm that they effectively transferred the acquired know-how to the institutions in their original countries. The involvement of the Marseille Office into the Delegates programme should be developed. To date, this involvement is promising yet rather episodic due to the limited funding available for this Office. The Delegates programme could also take advantage from an expansion to other French regions and rotation of Delegates to the UNIDO HQ and other ITPOs. To measure the effects/impacts of this transfer, it would be essential to carry out an ex post evaluation (2 years after the training), which is required by the French donors, of the Delegates' Programme.

Beyond these professional training sessions in France, the ITPO does not provide any significant technical assistance to IPA in target countries even though this type of services is in high demand. It would, therefore, be advisable to recognize the specific competencies of the ITPOs in this field and to develop services adapted to partner institutions in developing countries.

Efficiency

The quality of services is judged good or very good by the majority of enterprises that responded to the survey. However, for French enterprises this majority is more pronounced than for companies from developing countries.

While it would have been premature to attempt an efficiency assessment of the ITPO Marseille the evaluation mission has been in the position to carry out certain efficiency estimations for the ITPO Paris.

The active promotion of projects (information meetings, industrial missions, welcoming of delegations, seminars and forum...) represents 25% of the team's working time and leads to an average of 200 projects per year (out of 500) supported for partnership negotiations. The evaluation has not been able to compare the level of relative efficiency between the different modalities of active promotion. Yet, one can observe that half of the developing countries' enterprises are contacted via the partner institutions (including 1/3 through consular chambers and professional associations). This calls again for the strengthening of the relation and cooperation with the/this network of institutions.

An average of 4 delegates from developing countries is permanently present at ITPO Paris. This presence doubles the number of permanent staff in the service and ensures 40% of the results in terms of partnership promotion. The supervision of these delegates and other activities at the meso level only represent 20% of the working time of the team. This shows that inter-enterprise partnerships activities are priority over institutional cooperation activities, even though the latter could have a multiplying effect on the global impact.

The support to the formulation, analysis and execution of economic partnership projects is the main activity and represents over 50% of the working time of the team. The first phase, which usually takes between 7 and 14 months depending on the location and nature of the project, consists of providing support during the negotiations between the partners so as to reach agreements. It results in an average of 35 agreed projects per year. The second phase, which usually lasts between 8 and 22 months, consists of supporting the effective execution of the partnership project until the launch of production. This phase results in 20 operational projects per year.

Financing of the two Offices

The functioning of both Offices is financed by a central budget provided by the French Government, which remained almost stable over the years.

In the case of the ITPO Paris this budget represents 60% of the total financing and covers most of the total permanent staff costs. This "guaranteed budget" allows ITPO to mobilize other resources for annual programmes with other French administrations or for projects financed by European or foreign funds. The central budget, key to the functioning of ITPO, seems to be insufficient to implement the recommended activities. Moreover, funding delays at the beginning of every year hinders the continuity of work.

Given the positive findings of this evaluation on the relevance and impact of the project in regards to the French development cooperation policies and of the satisfactory level of effectiveness/efficiency of the activities, it is recommended to revise the budget, the funding modalities on the basis of justifications to be provided by the ITPO management. In the case of the ITPO Paris adapting the budget to increased renting cost is a matter of urgency.

In the case of the ITPO Marseille the current financing does not yet reach the critical level, which would be necessary for an effective and efficient functioning of the Office. The Government should increase the funding to allow for hiring one additional professional staff and fully integrating the Office into the Delegates and OPTIMA programmes. The presence of the EU financed ANIMA programme in Marseille offers strategic opportunities for synergy. Co-funding possibilities should be explored.

1

Introduction

Réseau des ITPO de l'ONUDI

L'ONUDI dispose d'un réseau d'Investment and Technology Promotion Offices (ITPO) dans 13 pays.

Leur but commun, agréé de commun accord par l'ONUDI et ses Etats Membres lors de la conférence générale de l'ONUDI en 2003 est de « *contribuer au développement industriel et à la croissance économique des pays en développement et des pays en transition en mobilisant les ressources techniques, financières et de management requises par les projets d'investissement technologiques et industriels* ».

Comme on le verra au chapitre suivant la définition du mandat adoptée par les documents contractuels entre la France et l'ONUDI est sensiblement différente.

En France, l'ITPO Paris a été créée en 1980 sous le nom de « service de l'ONUDI en France » exprimée dans la convention spécifique entre les deux parties. Entre temps un autre ITPO français a été créé en 2004 à Marseille.

Caractéristiques de l'évaluation

Le présent rapport porte principalement sur l'évaluation des activités de l'ITPO Paris depuis sa dernière évaluation en 2000 jusqu'à fin 2006. Le rapport porte également sur les activités de l'ITPO de Marseille depuis sa création en 2004. Compte tenu de cette création récente l'évaluation du bureau de Marseille est focalisée, conformément aux termes de référence, sur la constitution initiale du portefeuille de projets et les perspectives de résultats. Une analyse détaillée des performances du bureau de Marseille est présentée en Annexe C.

L'équipe des évaluateurs était composée de MM Peter Loewe (Groupe d'Evaluation de l'ONUDI), Marco Lorenzoni (consultant indépendant et coordonnateur de l'évaluation) et Pierre Paris (consultant indépendant désigné par le Gouvernement français).

La collecte des données sur lesquelles se base cette évaluation s'est faite à travers :

- La réunion au siège de l'ONUDI d'un Technical Advisory Group spécialisé,
- des entretiens avec le personnel de l'ITPO, avec les Délégués des PED en stage à l'ITPO, avec les différentes catégories de parties prenantes et partenaires extérieurs (voir liste des personnes rencontrées en Annexe D),
- l'analyse des rapports, notes et réflexions internes transmis par la Direction de l'ITPO,

- l'administration et le dépouillement d'un questionnaire adressé aux entreprises clientes et aux Délégués des PED sur la période (voir résultats en Annexe A et B),
- la recherche et l'analyse de la documentation générale disponible sur le sujet.

Le travail de l'étude s'est déroulé entre Novembre 2 006 et Mars 2 007.

2

Pertinence

A. Pertinence de la logique d'intervention

Supports de référence

Toute évaluation ne peut se faire qu'en s'appuyant sur un **cadre de référence** qui définit les objectifs à atteindre et la stratégie pour y parvenir. C'est ce que précise généralement le cadre logique d'un Projet.

Or, les ITPO *ne fonctionnent pas vraiment comme des projets* : ils reçoivent leur budget central du Gouvernement Français, certes sur la base d'un document de projet, mais avec un renouvellement annuel quasi systématique, sans qu'un processus de clôture soit jamais envisagé. C'est pourquoi on a pu utiliser à ce sujet la notion de « projet sans limite de durée », ce qui à notre avis est une contradiction dans les termes. Il faudrait plutôt considérer l'ONUDI comme « un service à financement annuel non garanti ».

Par ailleurs l'ITPO Paris ne fonctionne pas en référence à *un seul projet* : ce service parvient presque à doubler les ressources de son budget central en exécutant différents programmes et projets annexes, chacun étant défini par son propre cadre de référence : Programme Délégués (financé par le Gouvernement Français et/ou par certains pays bénéficiaires), Projet Optima (Ministère français de l'Agriculture), appui au bénéficiaires de AL Invest (guichet de cofinancement de la CE pour l'Amérique Latine).

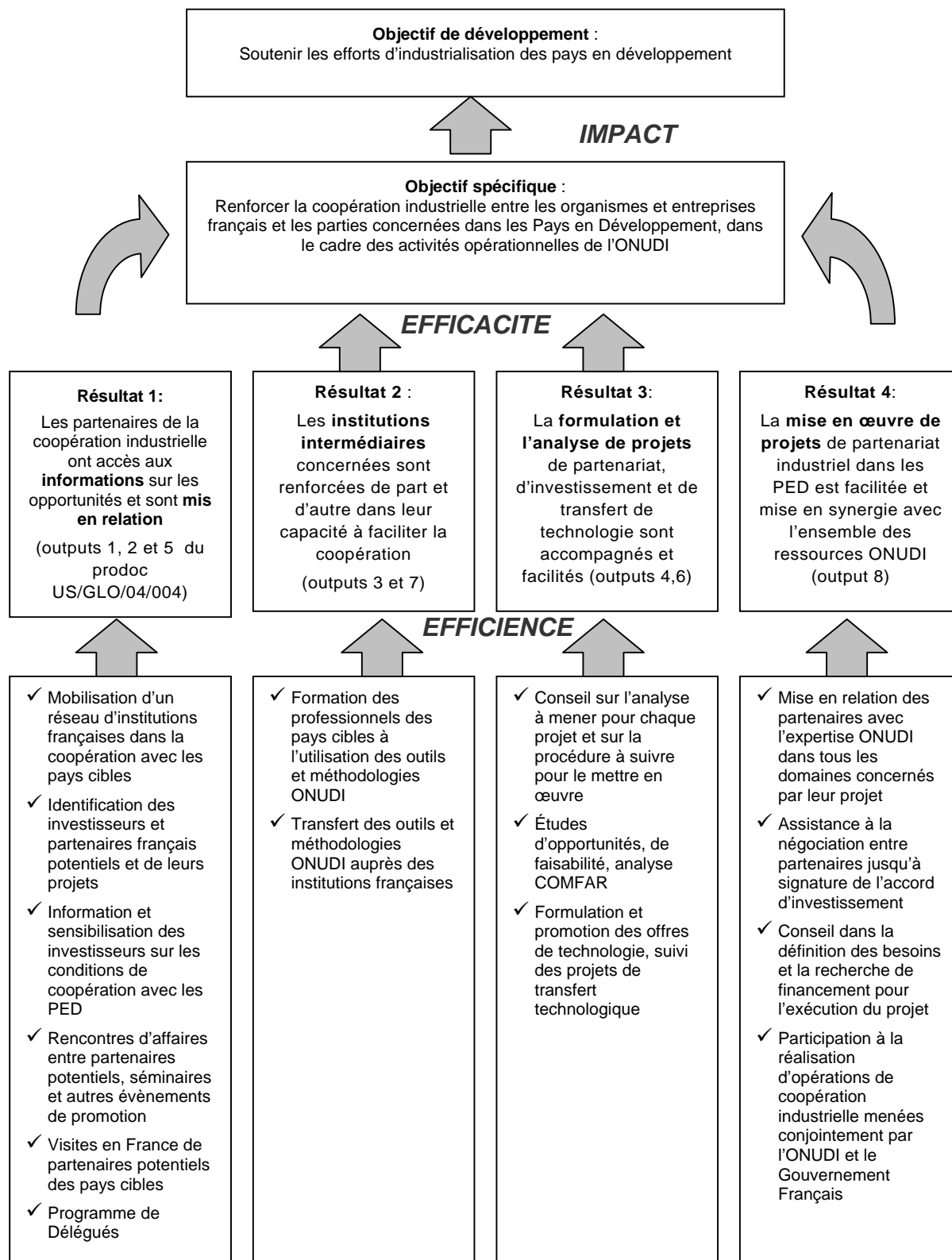
Cette situation débouche sur la relative *absence d'un cadre logique clair et unifié*. Or, en tant qu'évaluateurs, il nous a fallu reconstituer ce cadre, afin de pouvoir apprécier l'activité du service en relation à une stratégie explicite et cohérente.

Reconstitution du cadre logique

Dans un souci de revenir à l'essentiel du mandat spécifique de l'ITPO Paris, nous avons fait ce travail de reconstitution en nous basant sur les éléments issus des documents de base suivants :

- L'accord initial entre l'ONUDI et le Gouvernement Français pour créer le « service de l'ONUDI en France », signé en 1980 et constamment renouvelé depuis,
- La version de novembre 2004 du document de projet de l'ITPO Paris (US/GLO/04/004) justifiant la subvention annuelle de la France qui constitue le budget central de l'ITPO,
- Le document de projet de l'ITPO Marseille (TE/GLO/03/014),
- La version de Février 2005 du document de projet (TF/RAF/04/002) justifiant le financement par la France du Programme Délégués,
- Les programmes annuels de travail de l'ITPO Paris

La logique d'intervention que nous en déduisons est la suivante:



Cohérence du cadre logique

A partir des éléments existants, il est donc possible de reconstituer un cadre logique répondant aux critères habituels de *bonne cohérence interne*, avec une arborescence « simple » - où chaque activité concourt à un seul résultat, qui lui-même ne concourt qu'à un seul objectif – et avec une logique de causalité évidente entre les différents niveaux, depuis les activités jusqu'à l'objectif de développement.

Par contre, ce cadre stratégique ne prévoit aucun élément de quantification des résultats attendus, aucun indicateur objectivement vérifiable (IOV) permettant de mesurer leur obtention, ni aucune mention des sources de vérification envisagées. Il ne contient pas non plus d'analyse des conditions externes nécessaires à la réussite, ni des risques pouvant la menacer. En l'absence de ces éléments, le cadre stratégique fonctionne comme un *mandat général non contraignant*, qui établit la nature et les finalités des activités mais sans préciser le degré de performance et d'impact que l'on en attend. Dès lors, la conduite du service – comment pondérer les activités les unes par rapport aux autres, se fixer des priorités, auto évaluer son avancement, etc. - est laissée à la libre appréciation des exécutants, liberté excessive qui peut être difficile à porter à long terme.

La principale *faiblesse de cohérence* que l'on peut relever dans cette logique d'intervention, vient de l'imprécision de l'objectif spécifique en ce qui concerne l'articulation entre le renforcement de la coopération entre institutions d'une part et la promotion de la coopération directe entre entreprises. La même indétermination se retrouve au niveau des résultats : le renforcement des institutions (résultat 2) est placé sur le même plan que les différentes étapes de suivi des projets interentreprises (résultats 1, 3 et 4), sans qu'il soit précisé de priorité.

Or un processus de coopération industrielle peut intervenir :

- soit prioritairement au niveau *micro économique*, pour faciliter la mise en relation des acteurs économiques et la conclusion d'*accords directs de partenariat* entre eux,
- soit prioritairement au niveau *méso économique*, pour renforcer les organisations intermédiaires, les institutions d'appui et la coopération internationale entre elles, de façon à construire un *cadre institutionnel* favorisant la coopération entre opérateurs industriels,
- soit simultanément aux deux niveaux, ce qui se pratique de plus en plus, mais généralement à travers un dispositif qui articule logiquement les deux formes d'intervention, de façon à optimiser les synergies entre elles.

La logique d'intervention – tel que nous avons pu le reconstituer en page précédente à partir des documents de référence - assigne aux ITPO de mener les deux approches de front, sans prendre position sur la façon dont elles doivent se combiner l'une avec l'autre. Ici encore le choix est laissé à la libre appréciation des équipes d'exécution. Pourtant cette articulation avec le niveau d'intervention mésoéconomique est un point qui concerne directement les approches du Siège en appui au développement industriel : programmes intégrés par pays, démarche cluster, bourses de sous traitance, réseau Afrique des API, centres de promotion des technologies propres, etc.

Les zones d'ombres dans la formulation du mandat des ITPO semblent faire obstacle aux évolutions que la pratique des ITPO exige et suscite. En effet, bien que l'on trouve dans les différents documents de référence des déclarations répétées en faveur d'une réorientation de l'intervention des ITPO sur la coopération au niveau interinstitutionnelle et mésoéconomique, l'équipe d'ITPO Paris continue à percevoir que ses performances seront évaluées uniquement sur la réussite des partenariats d'entreprises, au niveau microéconomique. Dans ses rapports d'activité, l'ITPO Paris présente sa mission somme se limitant à renforcer la coopération industrielle *entre entreprises*, alors qu'elle mène des activités de coopération institutionnelle fort intéressantes qui débordent ce cadre, et ne sont valorisées dans son reporting que comme « illustrations » de la démarche.

B. Pertinence vis à vis des politiques de développement des pays cibles

Selon la stratégie d'intervention qui lui est assignée - telle que reconstituée au paragraphe précédent - l'activité de l'ITPO Paris vise clairement à soutenir l'industrialisation des pays en développement en mobilisant à cet effet les ressources de coopération industrielle françaises, et ceci en privilégiant les intervention en faveur des PME, particulièrement dans les secteurs agroalimentaire/alimentaire et des technologies environnementales.

Il n'y a donc aucune ambiguïté sur le fait que l'activité de promotion de la coopération industrielle française n'est pour l'ITPO Paris, qu'un *moyen mis au service du développement* des pays cibles et non une fin en soi. Toute activité venant concurrencer ou compléter les mesures prises par la France pour promouvoir l'activité de ses entreprises à l'extérieur, ne rentre pas dans le mandat de l'ITPO.

Reste à apprécier si cette forme d'aide au développement est pertinente au regard des grandes priorités que se fixent les pays cibles.

Or la dernière « Africa Foreign Investor Survey » menée par l'ONUDI en 2005 démontre à l'évidence à quel point les investissements extérieurs dans les pays en développement peuvent, *selon la nature de ces investissements*, entraîner des retombées extrêmement variables, en terme de création d'emplois, d'augmentation des revenus, de changements sociaux et culturels, d'utilisation des intrants locaux, de transfert de savoir faire, de développement de la R&D et de l'innovation, de retombées sociales et culturelles, d'impact sur l'environnement, d'intégration dans la marché mondial, etc. Autrement dit, pour contribuer réellement au développement du pays cible, l'Investissement Direct Étranger (IDE) ne saurait être encouragé de façon aveugle et systématique, il doit au contraire être « sélectionné » en fonction de sa contribution aux priorités que le pays cible assigne à son propre processus d'industrialisation.

ITPO Paris exerce cette préoccupation sélective en :

- étant à l'écoute des demandes de partenariat émanant des pays cibles (qui sont à l'origine de 44% des projets conclus) et transmise par les Délégués de ces pays
- échangeant avec les autorités locales des pays bénéficiaires (API, Ministères, ...) pour prendre en compte leurs priorités sectorielles (voire régionales)
- utilisant sa connaissance professionnelle des pays cibles pour juger de l'intérêt de projets de partenariat en terme de contribution au développement.

Cette forme de sélection n'est pas systématisée et s'exerce seulement au niveau microéconomique. En l'absence d'outils de sélection structurés, elle repose fortement sur l'intuition et l'expérience du personnel de l'ITPO. Malgré certains efforts de liaison avec les pays cibles, cette approche ne s'intègre pas suffisamment dans un raisonnement stratégique au niveau macro économique *pour garantir la pertinence* de l'intervention vis-à-vis des politiques de développement des pays cibles.

Cette pertinence est par contre beaucoup mieux assurée lorsque l'ITPO :

- renforce les capacités des Agences de Promotion des Investissements des pays cibles à attirer l'IDE correspondant le mieux aux intérêts de leur pays, comme il le fait indirectement à travers la formation des Délégués (généralement issus des API)
- prend des initiatives d'intervention au niveau mésoéconomique visant à résoudre des problèmes structurels identifiés dans les pays cibles en relation à l'IDE, par exemple : création d'une structure de financement de l'investissement au Niger, aide à la création d'entreprises par des migrants au retour, aide à la structuration d'une API à Medellin,...

Par ailleurs les études menées sur le fonctionnement des API dans les pays en développement montrent que les fonctions les plus efficaces concernent la construction d'un *cadre légal et réglementaire* propice à l'IDE et la promotion d'une *image attractive* du pays. Dans cet esprit, le document de projet justifiant le financement par la France du Programme Délégués insistait sur le rapprochement à effectuer avec les Programmes Intégrés de l'ONUDI qui prévoient généralement les moyens de travailler sur ces aspects. Or, l'on constate sur ce sujet que le cadre stratégique de l'ITPO Paris ne prévoit *aucune intervention au niveau du cadre macroéconomique et réglementaire* des pays cibles, en articulation avec les autres programmes de l'ONUDI menés par le Siège et ses Bureaux régionaux.

C. Pertinence vis à vis des politiques d'aide au développement de l'ONUDI

L'évaluation a identifié quelques cas de collaboration entre l'intervention de l'ITPO Paris et les autres interventions de l'ONUDI dans les pays cibles, notamment :

- le cofinancement par le Siège du programme SINERGI, conçu par l'ITPO et maintenant incorporée dans le programme intégré Niger ;
- la création d'un point focal Europe pour le réseau des Bourses de sous-traitance (SPX) cofinancé Siège/ITPO Paris ;
- la participation (en cofinancement Paris/Vienne) des NCPCs au forum industriel ECOETAPE organisé tous les deux ans par l'ITPO ;
- le suivi du Forum Mali 2006 que le Siège a confié à ITPO Paris

Bien que le nombre de ces cas de collaboration aient augmenté au cours des dernières années et que plusieurs négociations aient été ouvertes début 2007, l'activité de l'ITPO est encore loin de bénéficier de toutes les possibilités de collaboration qui pourrait être organisées avec les multiples activités du Siège : programmes intégrés, projets d'assistance technique à long terme, programmes transversaux (sur l'investissement et la technologie, les bourses de sous traitance, les clusters et réseaux, la RSE, les technologies propres, etc.). Plusieurs cas ont même démontré un faible niveau d'information mutuel entre l'ITPO et le Siège sur des opportunités de synergies à saisir.

Ce faible niveau de collaboration entraîne un *déficit global de pertinence de la démarche au regard des objectifs de l'ONUDI*. En effet il prive le Siège de pouvoir exploiter les opportunités de coopération identifiées par l'excellent travail de « tête chercheuse » que réalise l'ITPO, et il prive l'ITPO de pouvoir appuyer ses initiatives sur la puissance d'action et le savoir faire accumulé par le Siège et ses bureaux nationaux à travers l'ensembles de ses programmes.

Cette difficulté pourrait provenir :

- d'un part du manque de moyens dont souffre la cellule de coordination du réseau ITPO – malgré la marge prise par le Siège sur le financement national des ITPO - qui l'empêcherait de jouer avec suffisamment d'efficacité son triple rôle de superviseur de chaque ITPO, d'animateur du réseau des ITPO et de facilitateur des relations Siège-ITPOs,
- d'autre part de la différence de culture de travail, l'ITPO ayant été obligé de développer une réactivité à court terme de type secteur privé, alors que le Siège fonctionne sur des rythmes de programmation à moyen terme avec des délais de réponse plus étendus.

Il est probable que des facteurs subjectifs jouent également leur rôle dans cet éloignement réciproque. Les cadres ITPO ne disposant pas du même statut ne seraient pas perçus comme de « vrais agents ONUDI ».

Par ailleurs certains responsables concernés semblent rester sur l'impression fautive – permise par les imprécisions de mandat débattues au paragraphes précédents - que l'ITPO serait de fait au service des investisseurs Français et ne jouerait donc pas dans la catégorie « développement » qui caractérise les actions du Siège.

Comme dans toute situation de manque de communication, chaque partie en situe la responsabilité hors de soi : le siège déplore la trop grande autonomie de l'ITPO, lequel souffre du manque d'appui et de cadrage stratégique par le Siège. En dernière analyse la charge de *trouver une solution* à ce problème de manque de collaboration relève nécessairement du Siège, en tant que responsable final du mandat confié aux ITPOs.

Malgré cet isolement relatif par rapport au Siège les ITPO semblent contribuer sensiblement à une meilleure visibilité de l'ONUDI en tant qu'organisation des Nations Unies et un meilleur ancrage de l'Organisation dans le contexte national et régional. La présence régulière de l'ITPO Paris aux foires et conférences nationales et sa notoriété de longue date en tant que spécialiste dans la promotion des investissements confortent sa pertinence pour l'ONUDI. En proportion de sa présence beaucoup plus récente sur le terrain, le bureau de Marseille a également pu obtenir des succès pertinents dans ce domaine (co-parrainage du « Euro-Mediterranean Business Summit 2006 » à Marseille ; collaboration entre l'ONUDI et le forum Crans Montana).

D. Pertinence vis à vis des politiques françaises d'aide au développement

L'une des fonctions qui se déduit du mandat de l'ITPO Paris est de faciliter l'implication des investisseurs français dans des pays en développement vers lesquels leurs intérêts naturels ne les orienteraient pas spontanément. Cette fonction semble *bien remplie* si l'on examine la liste suivante des pays cibles de l'ITPO Paris, à la lumière du classement des pays établi par la CNUCED sur l'attractivité des économies pour les investisseurs.

Ce classement de 141 pays est basé sur l'attribution d'un « Inward FDI Potential Index » calculé à partir de 12 paramètres d'attractivité pour les années 2002 à 2004. On voit que 70% des 26 pays dans lesquels intervient l'ITPO Paris se placent dans la deuxième moitié du classement, parmi les pays les moins attractifs pour l'investissement étranger. Au sein du pays le mieux classé, la Chine, ITPO Paris intervient dans deux régions relativement en retard sur le niveau général du pays, le Jiangsu et le Jilin.

Tableau 1

Pays	Rang du pays	Score (0 à 1)	Pays	Rang du pays	Score (0 à 1)
China	33	0.289	Paraguay	106	0.134
Mexico	53	0.230	Ecuador	107	0.133
Panama	62	0.205	Cameroon	109	0.129
Argentina	67	0.193	Ghana	110	0.129
Tunisia	69	0.191	Senegal	111	0.128
Brazil	71	0.186	Honduras	113	0.126
Costa Rica	75	0.181	Nicaragua	114	0.123
India	82	0.166	Uganda	115	0.122
Morocco	89	0.154	Mali	122	0.110
Peru	91	0.151	Burkina Faso	129	0.098
Congo, Rep.	99	0.142	Togo	130	0.098
Guatemala	102	0.138	Guinea	133	0.089
Colombia	104	0.135	Madagascar	135	0.085

Cet effort pour mettre la promotion de l'IDE française « au service des pays en développement » est donc clairement une contribution spécifique que les ITPO apportent aux politiques françaises d'aide au développement. Il n'en a cependant pas l'exclusivité. En effet un certain nombre d'API françaises ont intégré une dimension développement comme ingrédient indispensable pour réussir une démarche de promotion des investissements en direction des PED. La démarche de Compagnonnage Industriel, financée également par le MAE et appliquée par cinq API régionales regroupées au sein du réseau Entreprises et Développement (dont ADECI à Marseille et IPAD à Rouen) est un bon exemple de cette évolution des démarches de promotion « outbond ».

La démarche du Compagnonnage Industriel consiste à former des couples de chefs de PMI entre entreprises françaises et entreprises des pays cibles de même métier. Les entrepreneurs français sont ensuite envoyés en mission d'assistance technique auprès de leur partenaire africain ou maghrébin, ce qui suppose l'existence de moyens financiers permettant de subventionner cette forme d'appui, offerte hors marché. Dans le cadre de ce dialogue sur le métier- assisté par un chef de projet – les opportunités de partenariat émergent naturellement. L'évaluation 10 ans après montre que 25% des missions de compagnonnage ont été suivies par la réalisation de projets de partenariat.

Par contre la démarche ITPO Paris possède certaines spécificités qui lui sont propres et qui contribuent fortement à sa pertinence vis-à-vis des politiques d'aide française, à savoir :

- sa *neutralité* au sein du jeu mené par les diverses API françaises, son existence n'étant dépendante d'aucun territoire ou réseau d'entreprises particulier,
- sa *notoriété* d'organisme des Nations Unies au service du développement des PED, qui crédibilise la démarche de mise en relation de partenaires,
- le fonctionnement du *programme Délégués*, qui met à la disposition de l'ensemble des ressources françaises de coopération industrielle des représentants des pays cibles, jouant un rôle précieux de relais avec les entreprises et l'environnement institutionnel de leur pays d'origine
- la possibilité d'articuler l'activité de promotion des investissements français menée par le tissu d'API françaises avec des *programmes d'aide au développement* menés par l'ONUDI dans les pays cibles, cette dernière spécificité de l'ITPO étant insuffisamment exploitée, comme nous l'avons vu au § précédent.

Fort de ces spécificités, ITPO Paris joue un *rôle d'interface au sein du tissu d'API Françaises* pour faciliter le montage d'actions de coopération industrielle au service du développement des PED.

A titre d'exemples pouvant illustrer de façon non exhaustive ce rôle d'interface, l'évaluation a pu relever l'existence de collaborations de l'ITPO avec les institutions suivantes :

- *Afrique Initiatives : accompagnement de cette société de capital risque initiée par des grands groupes français dans la redéfinition de sa composition et de sa démarche au service du développement des PME Africaines, avec notamment essaimage du schéma au Niger par création de SYNERGI, société de capital risque locale*
- *DATAR : collaboration en réponse aux demandes d'appui de la Colombie et du Brésil pour acquérir la démarche SPL (clusters)*
- *UBI France : coordination systématique vis-à-vis des demandes de soutien pour participation aux Salons français, montage en commun de la coopération avec le Brésil, actions communes sur financement ProInvest*
- *AFII : mobilisation des ressources de cette Agence Française de promotion « inbound » des Investissements pour assister la création d'une API à Medellin, Colombie et former son personnel*
- *ADEME : actions commune de sensibilisation des entreprises et institutions des pays cible à l'utilisation de technologies propres et à la création d'éco entreprises.*

En participant à l'identification et au montage de ces actions, l'ITPO Paris contribue clairement aux politiques françaises d'aide au développement par la coopération industrielle, fidèle en cela aux motifs qui ont présidé à sa création. Mais il s'agit dans l'ensemble d'actions ponctuelles à court terme.

Ce rôle de mobilisation du réseau des ressources françaises pourrait être joué par l'ITPO Paris avec encore plus de pertinence sur des *actions de moyen ou long terme*, ce qui supposerait que ce service soit reconnu:

- par le Gouvernement Français comme un opérateur pouvant participer à l'exécution de programmes de coopération bilatéraux
- par l'ONUDI Siège comme un service pouvant jouer- sous son contrôle et par délégation - une rôle de « tête de pont » pour préparer, monter, voire exécuter des programmes ONUDI financés par la France.

On se trouve d'ailleurs quasiment dans ce cas de figure avec l'exécution du Programme OPTIMA dont l'exécution est confiée à l'ITPO Paris depuis 2001 par le Ministère français de l'Agriculture et de la Pêche.

OPTIMA est un programme qui vise à favoriser la coopération et le partenariat entre sociétés françaises et entreprises des PED appartenant au secteur agro industriel. Il procède par la mise en relation entre offre et demande de partenariat, assistance technique aux entreprises de pays cible dans la formulation de leurs besoins, soutien financier des entreprises françaises pour les études préliminaires, envoi de conférenciers, production d'information générale (répertoire, CD Rom,...). Selon les notes d'avancement, entre 2000 et 2006, 52 entreprises françaises ont reçu l'appui du programme, dont la moitié avec soutien financier. La moitié des projets viennent d'offres françaises, l'autre moitié de demandes étrangères promus par le programme.

Une autre initiative financée par Optima est la création du CD Rom « Comment entreprendre dans l'industrie agroalimentaire », disponible en français, anglais et espagnol et maintenant à sa deuxième édition. Le CD Rom a pour but de supporter les entrepreneurs du secteur agro-industriel dans l'orientation de leur stratégie et dans la préparation de leurs choix technologiques et économiques.

De plus, sous la même dénomination « Optima » le bureau de Paris organise chaque année paire un forum rassemblant en moyenne 250 entreprises et institutions. Le forum est organisé sur des fonds européens. Les Forum Optima (comme leur pendants dans le domaine de l'environnement, les forums ECOETAPE).visent à promouvoir les rencontres d'affaires et sont également conçus pour renforcer les coopérations institutionnelles grâce à des séminaires et ateliers autour de thèmes centraux, comme par exemple « Développement durable et agroalimentaire » (Optima, 2006).

Au cours de nos entretiens, les responsables du Ministère de l'Agriculture ont exprimé leur satisfaction sur l'effet de levier que le programme apporte – via l'exécution par l'ITPO Paris – aux entreprises françaises en direction de pays non traditionnels pour l'intervention de la France.

Au vu des considérations précédentes, il est à souhaiter que cette situation innovante par laquelle un projet de coopération industrielle française est exécuté en multi latéral via l'ITPO, sera systématisée et amplifiée. Une extension du programme vers l'ITPO Marseille et sa région d'intervention serait fortement souhaitable.

L'évaluation a permis de constater la cohérence du programme Optima avec le mandat de l'ITPO Paris : les appuis financier ne sont octroyés que pour supporter des projets d'investissement ou de partenariat industriel et/ou technologique à long terme. Compte tenu de dérives constatées dans d'autres ITPOs dans l'utilisation d'instruments bilatéraux, le bureau de Paris devra rester ferme sur cette position, pour garantir un mode d'exécution d'Optima qui conserve une dimension d'appui au développement des PED, assure le caractère « demand led » de l'opération et ne soit pas utilisé principalement dans la promotion de relations commerciales.

E. Pertinence de l'existence de deux ITPO en France

Le ITPO de Marseille a été établi en 2004 de commun accord entre l'ONUDI et le Secrétariat d'État aux Affaires Étrangères avec le support du Maire de Marseille et de la Région. L'initiative reflète la volonté politique d'ouvrir la Ville de Marseille et la Région Provence-Alpes-Côte d'Azur (PACA) davantage vers l'international et d'approfondir les relations commerciales et industrielles entre la France et les pays du bassin méditerranéen. La décision de créer un deuxième ITPO en France a nécessité la mise en place d'une affiliation administrative entre le nouveau bureau de Marseille et celui de Paris, en existence depuis plus de vingt ans. La formule administrative adoptée présente certaines ambiguïtés. Si au début le bureau de Marseille avait été conçu comme une succursale du bureau de Paris, dans la pratique actuelle les deux bureaux sont plutôt deux entités indépendantes.

La prévision initiale était que le ITPO fasse transiter ses programmes de travail et rapports d'activité à travers le ITPO de Paris pour intégration dans des documents communs avant soumission au Siège de l'ONUDI. En pratique, le bureau de Marseille est en train de se rendre de plus en plus autonome de Paris, et envoie ses rapports et plans de travail conjointement à Paris et aux différents destinataires ultimes.

La pertinence de la décision conjointe du Gouvernement français et de l'ONUDI de créer en 2004 un **deuxième ITPO à Marseille** à côté de celui de Paris n'est pas automatique et dépend notamment d'un financement adéquat pour les deux bureaux. Dû au fait que le modèle de financement mixte (MAE et région) initialement prévu pour le bureau de Marseille ne s'est pas encore matérialisée cette condition n'est actuellement pas assurée. Par ailleurs la pertinence de l'ITPO de Marseille serait confortée par une étroite collaboration du bureau avec le réseau ANIMA des IPA Méditerranéens dont le siège se trouve également à Marseille.

Par ailleurs le Gouvernement pourrait rendre l'existence parallèle des deux bureaux plus pertinente par une révision de l'accord entre l'ONUDI et la France stipulant l'existence d'un « service de l'ONUDI en France. » Cet accord pourrait être harmonisé davantage avec les accords similaires dans d'autres pays en adoptant l'accord modèle en vigueur pour les ITPO et en traitant les deux bureaux en France sur un pied strictement égal. L'accès des deux bureaux aux financements supplémentaires (programme Délégués et programme OPTIMA) devraient également être harmonisés.

3

Impact

Selon le cadre logique reconstitué au paragraphe précédent, il s'agit à ce niveau d'évaluer les impacts de l'intervention de l'ITPO Paris sur les efforts d'industrialisation des pays cibles. Ceci devrait nécessairement s'apprécier à trois niveaux différents :

- au niveau micro économique, par l'impact direct sur les entreprises du pays cible
- au niveau méso économique, par l'impact sur l'environnement institutionnel soutenant l'industrialisation du pays cible
- au niveau macro économique, par l'impact sur les politiques publiques et le cadre des affaires du pays cible en faveur de son industrialisation

A. Impact direct sur les entreprises des pays cible

Sur la période évaluée entre 2 000 et 2 006, ITPO Paris a facilité l'émergence, la conclusion et la réalisation de 125 projets, arrivés au stade opérationnel, pour un montant total investi d'environ 60 millions d'euros, se répartissant comme suite

Tableau 2

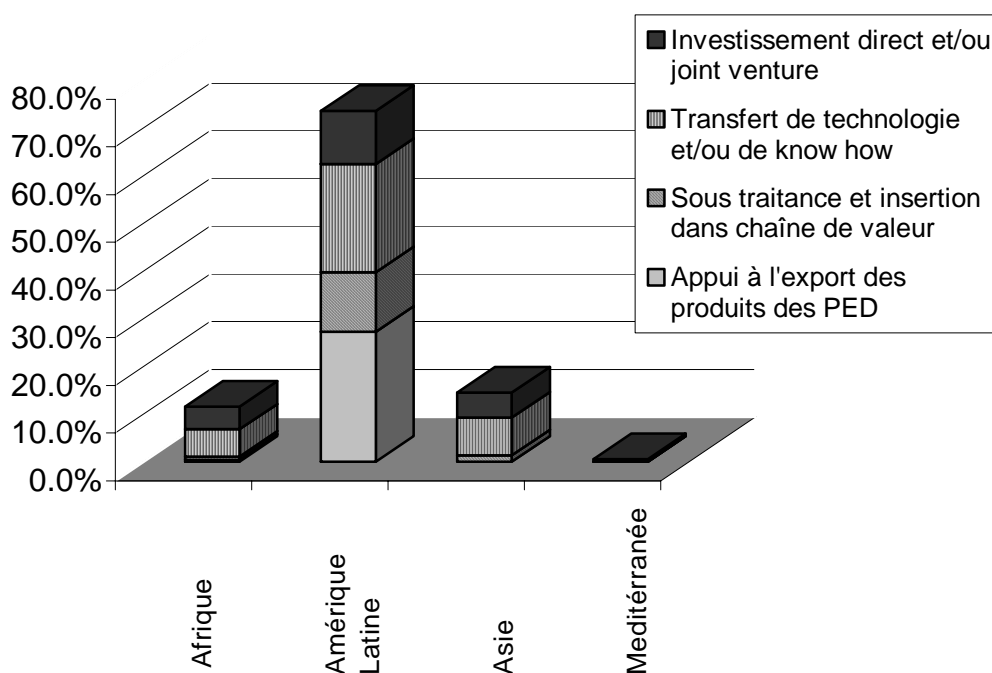
<i>NATURE DU PROJET</i>	Afrique	Amérique Latine	Asie	Bassin Méditer.	TOTAL	<i>en %</i>
Appui à l'export des produits PED	0,2	16,3	0,0	0,0	16,5	28%
Sous traitance et insertion dans la chaîne de valeur	0,4	7,5	0,8	0,0	8,7	14%
Transfert de technologie et/ou de know how	3,5	13,7	4,8	0,0	21,9	37%
Investissement direct et/ou joint venture	2,8	6,6	3,1	0,3	12,9	21%
TOTAL	6,9	44,1	8,7	0,3	60,0	
<i>en %</i>	<i>12%</i>	<i>74%</i>	<i>15%</i>	<i>1%</i>		<i>en millions d'euros</i>

La répartition géographique de l'intervention correspond bien aux priorités géographiques de l'ITPO telles que définies dans ses plans de travail, qui concernent l'Afrique subsaharienne, l'Amérique latine, et les deux Provinces chinoises du Jiangsu et du Jilin.

On constate cependant sur ce tableau que les $\frac{3}{4}$ de l'impact se concentrent en l'Amérique Latine (11 pays), les zones Afrique (11 pays) et Asie (Chine et Inde) se partageant le reste. Ce relatif « déséquilibre » en faveur du continent sud américain reflète le plus fort intérêt des entreprises françaises pour la coopération avec des partenaires des pays émergents d'Amérique Latine qu'avec ceux des PMA Africains.

La prise de participation dans les entreprises des pays cibles ne représente qu'1/5 de l'impact global. L'investissement et le transfert de technologie cumulés représentent 58% de l'impact. Le partenariat de type commercial, qui constitue un peu plus du quart de l'impact global, est surtout pratiqué avec les partenaires Latino Américains, pour lesquels il représente plus de la moitié des montants investis. Cette situation renforce l'inquiétude exprimée en fin de chapitre précédent : ce fort volume de coopération commerciale est-il toujours en phase avec les objectifs de d'aide au développement industriel des PED assignés à l'ITPO ?

Les constats précédents peuvent être mieux visualisés sur le diagramme suivant :



Il n'est pas possible d'apprécier le degré et la durabilité du développement des entreprises qui résulte de ce montant total de 60 millions d'euros consacrés par les entreprises aux partenariats économiques avec l'appui d'ITPO Paris (soit un niveau moyen d'1/2 million d'euros par projet). En effet, une fois ces partenariats conclus et mis en œuvre, les entreprises ne communiquent généralement pas les données sur les augmentations de chiffres d'affaires correspondants.

L'enquête menée par questionnaire auprès des entreprises n'apporte pas d'éclairage supplémentaire sur l'impact, le nombre de répondants des pays cible n'étant pas suffisant et les réponses sur ce sujet assez peu explicites. Une appréciation satisfaisante de l'impact à ce niveau ne peut provenir que d'un suivi régulier et plus en profondeur assuré par l'ITPO, le cas échéant complété par des investigations dans les pays dans le cadre d'évaluations périodiques. La méthodologie de monitoring appliquée actuellement par les ITPO semble être clairement insuffisante.

Les réponses aux questionnaires nous apprennent cependant que les *2/3 des entreprises cibles considèrent avoir atteint leurs objectifs* (Annexe A tab. 6) qui, dans 50% des cas, visaient la recherche d'un partenaire français et dans 23% des cas, l'accès à de nouveaux marchés (Annexe A tab. 5). On peut donc en déduire un impact globalement satisfaisant. ITPO Paris estime, quant à lui, que les projets de partenariat mis en oeuvre *ont créé 1 600 emplois* supplémentaires dans les PED.

B. Impact sur l'environnement institutionnel des pays cible

Comme nous l'avons déjà argumenté au paragraphe pertinence, l'ambition de « soutenir les efforts d'industrialisation des pays en développement en mobilisant les ressources de coopération industrielle française » devrait logiquement se traduire par des appuis aux institutions concernés des pays cibles. En effet pour que les partenariats directs interentreprises puissent se nouer favorablement et contribuer au développement du pays, il est nécessaire d'intervenir aussi sur les caractéristiques structurelles du cadre institutionnel au sein duquel se déroulent ces projets, caractéristiques qui peuvent conditionner l'accueil et l'accompagnement des investisseurs, le financement des investissements locaux, l'accès aux informations stratégiques, l'accès aux services d'appui, la structuration des filières productives, etc.. Dans ce sens de multiples programmes sont en cours au niveau du Siège auxquelles les ITPO devraient être davantage associés.

Les bilans menés sur la promotion de l'investissement et de la technologie dans les PED montre d'ailleurs que le maillon faible de la coopération se trouve le plus souvent au niveau des API du pays cible.

Cette intervention sur l'environnement mésoéconomique des entreprises des PED faisant partie du mandat de l'ITPO Paris – comme nous l'avons rappelé au chapitre précédent – il importe donc d'apprécier également l'impact obtenu à ce niveau.

Impact du Programme Délégués sur les API des pays cibles

L'examen du parcours professionnel des 34 Délégués mandatés par 25 pays différents pour travailler au sein des services de l'ITPO Paris depuis 2000 (voir Annexe E), montre que les 2/3 d'entre eux sont retournés au sein de leur institution d'origine qui est soit une API, soit un service ministériel ou un organisme intermédiaire faisant fonction d'API. La formation de ces Délégués par l'ITPO Paris a donc, dans 2 cas sur 3, un impact direct sur le renforcement de capacités des API des pays cibles.

La durée des stages de Délégués au sein des services de l'ITPO Paris varie entre quelques mois –lorsque le stage s'inscrit dans un programme à long terme - et plus de 2 ans, avec une moyenne supérieure à 17 mois, durée suffisante pour permettre l'acquisition de nouveaux savoir faire. Ceux-ci s'articulent autour des deux axes principaux de sa mission : (i) un travail général d'information de la communauté économique française sur les opportunités d'investissement dans son pays (préparation de supports, réunions d'information, accueil de délégation, contacts directs, mission d'entreprises) et (ii) un travail technique de promotion de projets de partenariat industriel (identification et mise en relation de partenaires français, aide à la formulation, assistance aux négociations, préparation technique et financière).

Le questionnaire adressé à 21 Délégués présents pendant la période 2000-2006 a reçu un accueil motivé puisque 19 ont répondu, ce qui en soi indique déjà une forte relation avec l'ITPO Paris. Les réponses montrent que les Délégués considèrent avoir développé leur savoir professionnel dans en moyenne plus de 8 domaines touchant tous les aspects clés des activités ITPO (Annexe tab. 24). Ce savoir faire aurait profité à leurs API d'origine puisque 2/3 d'entre eux déclarent (Annexe tab. 24 et 25) avoir mis en jeu ces nouvelles compétences pour améliorer les capacités de l'organisation, sous les formes suivantes :

- 80% d'entre eux en élargissant le réseau de contacts internationaux de leur organisme,
- 63% d'entre eux en transférant à d'autres collègues les techniques apprises pendant le stage
- 47% d'entre eux en s'efforçant d'améliorer la capacité de services aux clients de l'API

Les relations développées par les Délégués avec les institutions françaises pendant leur stage leur permettent, après leur retour, de renseigner les Autorités locales sur la perception de leur pays en France et de faciliter l'établissement de relations durables entre les environnements institutionnels des deux parties. Ce rôle précieux d'intermédiaire leur permet également de traiter les partenariats interentreprises dans une logique de développement industriel qui dépasse le niveau microéconomique. Pour renforcer cette construction de réseaux de relations durables, l'ITPO Paris encourage le choix de Délégués sur des stages à répétition.

Le « Programme de Délégués des PED » apparaît donc comme un outil précieux d'appui aux API des pays cibles. Mais l'impact obtenu par la formation individuelle des Délégués mériterait d'être suivi et amplifié – en lien avec les programmes du Siège - par des *actions de renforcement institutionnel plus systématiques* directement adressées aux API cibles (audit stratégiques, formation du personnel, transfert de méthodologies et d'outils, etc.), qui actuellement font défaut.

Autres formes d'interventions sur le cadre institutionnel

Confronté aux contraintes structurelles qui limitent chroniquement son activité centrale de promotion des partenariats ou sollicité dans ce sens par ses interlocuteurs des PED, l'ITPO Paris a pris parfois l'initiative de mener des interventions sur l'environnement mésoéconomique de la coopération industrielle. Compte tenu de l'imprécision de son mandat à ce sujet (analysé au chapitre pertinence) l'ITPO s'est trouvé embarrassé ou démuné pour rendre compte de ces actions et en valoriser les résultats.

Nous estimons, au contraire, que ces initiatives doivent être considérées avec attention, car elles renforcent nettement la pertinence globale de l'intervention et préfigurent l'évolution souhaitable du mandat donné à l'ITPO Paris. Nous citerons ici quelques exemples.

SINERGI - Niger

ITPO Paris a accompagné pendant plus d'un an la redéfinition de l'activité d'Afrique Initiatives, société de capital risque montée par des grands groupes français sur l'incitation de Michel Rocard dans le but d'aider le développement des PME Africaines par l'investissement direct. En participant à ce projet, ITPO Paris s'inscrivait déjà dans une approche cherchant à promouvoir l'investissement français en Afrique à travers la création d'un outil institutionnel innovant et non strictement par du partenariat entreprise par entreprise.

L'évolution de la démarche a finalement débouchée, dans une logique d'essaimage, sur la création d'une société de capital risque au Niger, dénommée SINERGI, visant à soutenir le développement des PME Nigériennes par la prise de participation. Cette société entièrement privée est constituée de 6 actionnaires privés Nigériens, de deux grands groupes français, d'une société de capital développement française et d'une banque locale. Opérationnelle depuis 2 006 elle recherche ses premiers projets d'investissement.

En participant au montage de cette société, ITPO Paris :

- *d'une part, contribue à la résolution d'un problème chronique d'accès au financement de l'investissement (mésofinance) qui pouvait handicaper les PME Nigériennes, notamment en tant que partenaires potentiels de la coopération industrielle*
- *d'autre part, espère trouver dans l'activité de SINERGI une source continue de bons projets de partenariats à présenter aux investisseurs français.*

IDEA – Incubateur pour le Développement des Entreprises en Afrique

Constatant le faible intérêt spontané des entreprises françaises pour l'investissement en Afrique et observant par contre l'existence d'un fort potentiel de création d'entreprises Africaines, soit par des migrants au retour, soit par des ressortissants Français envisageant l'installation en Afrique, ITPO Paris a pris l'initiative de créer un dispositif de création d'entreprises dénommé IDEA. Celui-ci accompagne des projets de création compris entre 50 000 et 300 000 euros, en aidant les créateurs à formuler leurs projets, à s'informer sur le pays d'accueil, à rechercher les partenaires techniques, industriels et financiers, à négocier l'implantation de l'entreprise. IDEA mène cette action en collaborant avec les organismes français concernés : CRITT, incubateurs, réseaux de financement spécialisés sur l'Afrique, opérateurs du co-développement, ...

En développant cette initiative, ITPO Paris est bien fidèle à son mandat de promotion de la coopération industrielle, mais en inventant là encore un outil institutionnel qui vient pallier le manque d'intérêt chronique pour l'Afrique en mobilisant des dynamiques d'investissement non classiques.

API à Medellin - Colombie

Avec la Colombie, troisième pays d'Amérique Latine par le niveau d'industrialisation, ITPO entretient un flux de projets de partenariat alimenté par un réseau de 7 Chambres de Commerce colombiennes. L'une d'entre elle, la Chambre de Commerce de Medellin, en accord avec la Municipalité, a sollicité l'appui français pour créer localement une agence de promotion chargée d'attirer les investisseurs étrangers sur leur territoire. ITPO Paris a joué le rôle d'intermédiaire pour mobiliser le transfert d'expertise de l'institution française spécialisée dans la promotion « inbound » : l'AFII (Agence Française pour les Investissements Internationaux). Celle-ci a réalisé un audit puis un séminaire sur place. Les responsables Colombiens concernés ont ensuite été reçus en visite par les Chambre de Commerce Française de Normandie et d'Aquitaine. L'ensemble de cette opération d'appui s'est déroulée avec une réactivité de type « secteur privé ».

En répondant à la demande d'appui institutionnel de l'une des API partenaires de son réseau PED, ITPO Paris renforce plus fortement et durablement les liens de coopération industrielle entre la France et la Colombie qu'en se contentant de travailler sur des dossiers individuels de partenariats interentreprises.

Appui aux clusters

De plus en plus d'institutions partenaires des PED (appelées « meso-institutions » dans le rapport d'activité) exprime à l'ITPO Paris le souhait de bénéficier de transfert d'expériences et d'entrer dans des relations de coopération interinstitutionnelle afin d'améliorer l'efficacité de leurs prestations en appui à l'internationalisation de leurs entreprises. Le savoir faire Français développé à travers les politiques industrielles de promotion de SPL (Systèmes Productifs Locaux) et plus récemment de Pôles de Compétitivité, intéresse particulièrement ces institutions. C'est le cas de la Chambre de Commerce de Bogota qui, dans le cadre d'un projet d'intégration régional baptisé Mégaproyecto, veut développer plusieurs clusters. C'est également le cas du Brésil qui, dans le cadre de stratégies à la fois publiques et patronales de promotion de clusters, demande un appui français pour former des animateurs de SPL, d'une part et visiter l'expérience de quelques Pôles de Compétitivité français, d'autre part

Publication de supports didactiques

A part les interventions directes sur les cadres institutionnels dans les PED, il y a lieu de citer la possibilité d'utilisation du CD Rom « Comment entreprendre dans l'industrie agroalimentaire » réalisé dans le cadre du programme Optima comme un instrument de support à des interventions dans le domaine agro-industriel. La distribution du CD Rom se fait déjà en large majorité (80% des 3000 copies produites) auprès des institutions d'appui au secteur privé dans les PED. Il s'agit pour le bureau de Paris de saisir l'opportunité de lier plus étroitement des interventions sur le cadre institutionnel (notamment dans l'agro-industriel) avec la promotion de l'utilisation du CD Rom.

Ces quelques exemples montrent bien l'effet démultiplicateur en terme d'impact que peuvent avoir ces « autres formes d'intervention » (extra activités) touchant au cadre institutionnel du secteur privé.

On peut donc regretter qu'il ne s'agisse, dans la démarche actuelle, que de réponses à des opportunités ou demandes ponctuelles et non d'une *méthode de travail systématique*, pleinement reconnue et intégrée au sein du « processus de production » de l'ITPO.

La systématisation de ces formes d'intervention (voir recommandations) devrait cependant, d'une part rester strictement dans le champ de la coopération industrielle par l'investissement et la technologie et d'autre part, être menée en complète coordination avec le Siège de façon à éviter toute duplication et à profiter, au contraire, des effets de synergies avec les programmes nationaux et transversaux de l'ONUDI.

C. Impact sur les politiques publiques des pays cible

Le rôle des stratégies publiques et des Autorités chargées de les définir et les mettre en œuvre est considéré comme crucial pour encadrer l'investissement extérieur dans un PED, notamment pour assurer :

- la bonne coordination des diverses formes d'appui dans ce domaine,
- la cohérence des projets d'investissement avec les priorités de développement du pays,
- le dialogue avec les acteurs privés pour identifier les points de blocage
- les réformes nécessaires du cadre des affaires
- les mesures adéquates de développement des infrastructures de communication et transport
- la promotion de l'image du pays

Comme nous l'avons déjà signalé dans l'analyse de pertinence, l'ITPO Paris ne prévoit pas actuellement d'intervenir à ce niveau, qui ne pourrait être touché que par une plus forte articulation entre les programmes du Siège et l'activité de l'ITPO, en appui aux API des pays cibles.

L'évaluation n'a donc pas relevé d'impact en matière de « policy advocacy ».

4

Effacité

A ce niveau, il s'agit d'apprécier dans quelle mesure les résultats obtenus par les ITPO - ou autrement dit les « produits » de leurs activités – concourent effectivement à « renforcer durablement la coopération industrielle entre les organismes et entreprises Français et les parties concernées dans les Pays en Développement ».

Le bureau de Marseille étant toujours en phase de démarrage, l'analyse qui suit concerne uniquement les activités du bureau de Paris. Quelques appréciations préliminaires de l'efficacité du bureau de Marseille seront présentées en fin de chapitre.

A. Promotion des partenariats entre entreprises

L'accès à l'information et la mise en contact des partenaires de la coopération industrielle ne peut donc trouver son *efficacité* (au sens défini plus haut) que suite:

- à la concrétisation des relations entre entreprises sous forme de partenariats effectifs
- ou à la pérennisation des circuits d'information et de mise en relation, permettant de poursuivre durablement la mise en relation de partenaires

Quant à l'efficacité en matière d'accompagnement à la définition et à la mise en œuvre des projets de partenariat, elle devrait logiquement s'apprécier en fonction :

- de la qualité et durabilité des relations de partenariat établies entre entreprises
- des performances et de la pérennité des capacités d'accompagnement développées
- du suivi offert dans la mise en œuvre et la réussite des projets

Nous allons donc examiner successivement ces 5 indicateurs d'efficacité.

Concrétisation des relations établies entre partenaires

Le portefeuille de projets de l'ITPO Paris est structuré selon les étapes suivantes :

Tableau 3

	Terminologie	Critère	Flux/an
1.	Projet identifié	Une proposition de projet est repérée	800
2.	Projet en promotion active	Un partenaire a manifesté son intérêt	500
3.	Projet promu	Une première négociation est engagée	200
4.	Projet conclu	Un accord de partenariat est signé	35
5.	Projet en réalisation	Les investissements sont en cours	5
6.	Projet opérationnel	Le projet est passé en production	20

Les données quantitatives transmises par l'ITPO Paris sur ce flux de projets entre 2000 et 2006 auraient besoin d'être précisées et mises davantage en cohérence. Néanmoins elles permettent d'établir grossièrement le volume annuel de projets aux différentes étapes, tel qu'indiqué dans la colonne de droite du tableau. On voit que 800 propositions de projets aboutissent à environ 20 partenariats effectivement mis en œuvre.

La méthode de travail de l'ITPO Paris se caractérise par *l'effort d'accompagnement* à deux niveaux:

- promotion active de la rencontre entre partenaires dès qu'un intérêt est exprimé
- suivi du montage du projet par les partenaires dès que les négociations démarrent et jusqu'à réalisation.

Par contre le mode de suivi du portefeuille ne nous a pas permis d'établir un lien entre le taux de concrétisation des projets et les modalités spécifiques selon lesquelles ils ont été identifiés et promus. Il ne nous est donc malheureusement pas possible de porter un jugement *comparatif sur le degré d'efficacité des différentes techniques* :

- de repérage de projets : à partir des PED / à partir de France / selon différents canaux institutionnels / ...
- d'information des partenaires : différents supports papier et électronique / réunions publiques / ...
- de mise en relation des partenaires : délégations d'entrepreneurs dans les PED / en France / missions d'expertise / différents Salons, forums, convention d'affaires/

Pour tenter d'affiner le jugement on dispose seulement de quelques résultats de l'enquête auprès des entreprises.

On constate ainsi que la satisfaction d'avoir atteint son objectif suite aux services du bureau de l'ONUDI (Annexe A tab. 6) est plus élevée chez les entreprises françaises (86%) que chez les entreprises étrangères (64%), dissymétrie qui résulte probablement de la présence sur le territoire français et devrait être compensée par un renforcement des relations avec les institutions relais dans les PED.

Dans les raisons avancées par les entrepreneurs pour expliquer que le projet ne s'est pas encore concrétisé (Annexe A tab. 7) on constate également que le choix d'un partenaire inapproprié est cité de part et d'autre dans 15% des cas, ratio somme toute assez faible, qui suggère une pertinence à 85% dans la mise en relation des partenaires.

Degré de pérennisation des fonctions d'information et mise en relation des partenaires

L'examen du suivi des collaboration avec les Délégués ayant travaillé au bureau de l'ONUDI pendant la période 2000-2006 montre que :

- les contacts avec les ex-Délégué et/ou leur institution de rattachement restent très réguliers ou réguliers dans 60% des cas, sont maintenus de façon épisodiques dans 28% des cas et interrompus dans 12% des cas.
- le volume de projets identifiés à travers le Délégué ou son organisme est maintenu, après la fin du stage du Délégué, à hauteur de 88% de ce qu'il était avant son départ.

Il y a donc globalement une *pérennisation à près de 90% des relations établies avec les Délégués et leur agence* de promotion des investissements dans le pays cible.

Sachant que l'ITPO Paris a accueilli 34 Délégués depuis l'année 2000 et 102 Délégués provenant de 51 pays depuis sa création en 1980, on peut considérer qu'il a contribué à tisser un précieux réseau international de relations durables avec des organismes relais alimentant les opportunités de coopération industrielle avec la France.

Les diverses institutions françaises chargées de promouvoir les entreprises à l'étranger (Chambres de Commerce, API nationales,...) apprécient d'ailleurs très clairement le rôle d'interface que joue les Délégués pour faciliter les relations avec leur pays d'origine. Cette fonction « d'ambassadeur du secteur privé » de leur pays les amènent à tisser des relations de confiance avec les institutions françaises qui peuvent perdurer après leur retour au pays. Questionnés sur l'efficacité de l'assistance qu'ils ont reçu de l'ITPO Paris, les Délégués placent d'ailleurs en tête l'établissement de nouveaux contacts en France, considéré à 95% comme très satisfaisant (Annexe B tab. 21).

Les seules critiques exprimées dans ce domaine désignent certaines limitations – d'origines budgétaires – qui empêchent d'élargir encore plus ce réseau de contacts :

- abandon par l'ITPO Paris de son réseau de correspondants régionaux français, que les Délégués regrettent de ne plus visiter ou rencontrer,
- absence de visite des Délégués au siège de Vienne visant à leur faire découvrir les opportunités, méthodologies, instruments et programmes propres à l'ONUDI,
- faibles relations avec les autres ITPO européens.

Les quelques actions menés sur le cadre institutionnel des échanges avec le pays cibles (citées au chapitre précédent : IDEA, SINERGI, Projet Medellin, appui aux clusters,...) ont probablement un effet démultiplicateur important pour pérenniser les flux d'information réciproques et de mise en contacts de partenaires potentiels. Malheureusement le mode de suivi actuel de ce flux ne nous a pas permis d'identifier la proportion de projet identifiés qui relève spécifiquement de ces « approches au niveau méso ».

Établissement de liens de partenariat entre entreprises

Sur ce premier point, les enquêtes auprès des entreprises nous confirment (Annexe A tab. 5) que la recherche d'un partenaire étranger constitue bien le principal objectif des entreprises dans leur relation avec l'ITPO : cette attente est citée comme prioritaire par plus de 50% des entreprises des PED et 30% des entreprises françaises. Or le sentiment d'avoir atteint cet objectif (Annexe A tab. 6) est nettement plus élevé pour ces dernières (68%) que pour les entreprises étrangères (45%). Cette dissymétrie de satisfaction est confirmée par les réponses des entreprises sur les effets de l'assistance (Annexe A tab. 8) où l'on voit que 35% des entreprises françaises se félicitent d'avoir établi un partenariat stable avec une entreprises étrangère alors que seulement 17% des entreprises étrangères peuvent en dire autant.

On remarque donc que *l'efficacité des services de l'ITPO en matière de création de partenariats durables est mieux ressentie par les entreprises françaises que par les entreprises des PED*. Ces dernières seraient donc moins soutenues – probablement pour cause d'éloignement – que leurs homologues françaises pour accéder à ce partenariat, qu'elles souhaitent pourtant plus vivement.

Cette dissymétrie pose question au regard du mandat de l'ITPO qui est bien de mettre la coopération industrielle *au service* du développement des PED. Elle renvoie à la nécessité – déjà citée - de renforcer la démarche en direction du partenariat avec organismes relais dans les PED, susceptibles de fournir un service de proximité aux entreprises locales.

Développement des capacités d'accompagnement des projets de partenariat

Sur ce deuxième plan, il s'agit d'apprécier l'efficacité de la démarche dans la pérennisation des capacités d'accompagnement du partenariat. La contribution spécifique de l'ITPO Paris dans ce domaine est surtout l'apport de son Programme Délégués, qui vient mettre en synergie toutes les capacités de promotion « outbond » développées par le tissu d'API françaises avec les capacités de promotion « inbound » des Délégués en stage en France et de leurs API d'origine en arrière plan.

Or l'analyse de l'origine des projets promus montre que :

- le taux de projets conclus (accord de partenariat signé) par rapport aux projets identifiés est d'un peu plus de 2% pour les opportunités proposées par les Délégués ou leur API d'origine, c'est-à-dire issues d'une « demande de partenariat » provenant des PED
- alors que ce même taux de concrétisation est de 70% pour les opportunités de partenariat identifiées par ITPO Paris, c'est-à-dire formulées sous forme « d'offre de partenariat » par des entreprises françaises.

Ici encore la même dissymétrie attire l'attention : la promotion de l'offre semble beaucoup plus efficiente, en terme de taux de conclusion des projets, que la promotion de la demande ! Confrontée à ce constat, l'équipe ITPO fait remarquer que les deux mouvements (par l'offre ou par la demande) ne sont disjoints que dans le reporting, car bien souvent les offres de partenariat formulées par les entreprises françaises sont provoquées ou stimulées par les demandes dont elles ont eut connaissance.

Quoi qu'il en soit, sachant que les capacités des API dans les PED sont considérées comme le maillon faible du système, l'observation précédente est critique. Elle soulève en effet des questions sur l'efficacité des savoir faire qui ont été transférés par ITPO aux Délégués et à leur API d'origine. Ne faudrait-il pas que ces intermédiaires développent un mode de filtrage plus rigoureux des projets se présentant sous forme de demande partenariat ? Ne devraient-ils pas en particulier profiter de leur présence en France pour intégrer davantage en amont les critères d'intérêt des partenaires français, susceptibles de présélectionner la demande ? Ne faudrait-il pas également les encourager à travailler systématiquement selon des formules de rapprochement comme le « compagnonnage industriel » (dont le taux de concrétisation est de 25% selon la dernière évaluation de ce dispositif), permettant aux partenaires potentiels de se rencontrer et se comprendre avant même de formuler tout idée de partenariat et de faire ainsi l'économie de ces 97% de demandes restées sans effet ? Cette découverte respective entre entrepreneurs étant, dans le schéma du compagnonnage industriel, subventionnée par des fonds publics qui ne sont pas toujours disponible, quelles autres formules de rapprochement entre partenaires peuvent être expérimentées ?

Suivi de la mise en œuvre et réussite des projets

L'efficacité de cette dernière étape de l'appui dépend en partie de la mise en synergie des projets de partenariat interentreprises avec des programmes d'appui aux entreprises installés dans le pays ou avec des programmes transversaux de l'ONUDI (sous traitance, mise à niveau, clusters, innovation, ...) qui seraient susceptibles de renforcer les relations pérennes du projet avec son environnement local, avec le marché des services, avec les institutions partenaires ad hoc, etc. or, comme cela a été déjà souligné au paragraphe II.C, l'activité de l'ITPO Paris n'est quasiment pas mise en phase avec d'autres programmes d'appui aux entreprises dans les pays cibles.

B. Renforcement des institutions d'appui

Effacité du Programme Délégués

L'activité des Délégués par pays, en stage au sein de l'ITPO Paris (voir Annexe E), a contribué pendant la période à identifier près de 3000 projets de partenariat interentreprises et à *en conclure 92*, ce qui représente 40% des résultats globaux atteints par l'ITPO. Cette capacité d'accompagnement de la coopération industrielle développée par les Délégués est ensuite poursuivie et transférée à 90% aux API d'origine dans les pays cibles. (cf paragraphe précédent). La *qualité* de ce transfert peut être apprécié par les réponses au questionnaire adressé aux Délégués qui, déclarent, à 56%, n'avoir eut aucun problème pour améliorer les compétences de leur organisation avec les compétences acquises pendant leur stage en France et précisent :

- pour 36%, qu'ils ont élargi le réseau de contacts internationaux de leur organisme,
- pour 29%, qu'ils ont appris à leurs collègues de nouvelles techniques
- pour 22%, qu'ils ont amélioré la capacité de leur organisation à servir les clients

Ce transfert de compétences contribue donc valablement à renforcer durablement les intermédiaires institutionnels des PED, généralement considérés comme le maillon faible de la chaîne de coopération industrielle.

Malheureusement ces bons résultats de l'activité ITPO en matière de renforcement institutionnel dans les pays cibles ne peuvent être mis en valeur, n'étant pas mesurés. En particulier l'évaluation ex post sur l'impact du Programme Délégués 2 ans après, bien que demandée par le bailleur de fonds MAE, **n'a jamais été réalisée.**

Absence d'actions systématiques de renforcement institutionnel dans les PED

Comme nous venons de l'indiquer, suite au « retour » des Délégués dans leurs institutions d'origine le transfert des compétences qu'ils ont acquises semblent se produire dans une large mesure. Cependant, ce transfert n'est pas encadré de façon systématique par des actions d'appui complémentaires à ces institutions, qui pourraient consolider considérablement la dissémination des compétences correspondantes.

Dans ce sens, il serait souhaitable d'associer davantage l'ITPO Paris – et l'expertise française - aux actions d'assistance technique aux API des pays cibles menés par le Siège de l'ONUDI (particulièrement en Afrique sub-saharienne) telles que les audits organisationnels, programmes de formation du personnel, transfert d'outils et de méthodes, conseils sur leur stratégie de développement, etc.

L'assistance technique aux API est un « marché d'expertise » important et en pleine expansion, sur lequel certains acteurs institutionnels français ou européens se spécialisent avec succès. La proximité des ITPO en France avec le « terrain » et l'existence du réseau des ITPO dans son ensemble donnent à l'ONUDI des avantages compétitifs qui pourraient être valorisés davantage. Le réseau ANIMA qui réunit les IPA des pays méditerranéens et dont le siège se trouve à Marseille est un bon exemple d'une telle action systématique de renforcement institutionnel dans les PED. Les ITPO en France et notamment celui de Marseille devraient s'associer davantage à cette action.

Appui aux institutions françaises de coopération industrielle

Les API françaises de promotion de l'investissement – particulièrement le réseau des Chambres de Commerce et agences de développement économique régionales qui représentent 80% de l'activité, ainsi que les organismes de couverture nationale tels qu'UBI France, Ministères techniques, etc. - ne semblent pas en demande d'appui méthodologique de la part de l'ONUDI.

Par contre elles valorisent la collaboration avec ce service qu'elles considèrent comme un membre du réseau institutionnel français de coopération économique. Elles apprécient particulièrement la présence en France des Délégués en stage à l'ITPO Paris, auxquels elles font appel pour faciliter leurs actions de coopération avec les pays correspondants.

Dans certains cas ponctuels – qui seraient à systématiser - les demandes exprimées à l'ITPO Paris par ses partenaires des PED ont débouché sur une mobilisation d'institutions françaises dans des projets de coopération institutionnelle avec les pays demandeurs (AFII à Medellin, DATAR en Colombie, ..).

C. Éléments préliminaires pour apprécier l'efficacité du bureau de Marseille

En ce qui concerne l'ITPO de Marseille les résultats de promotion des projets sont modestes en valeurs absolues, mais le nombre de projets conclus est en proportion avec les moyens limités du bureau. Les services du bureau semblent être fortement appréciés par les entreprises clientes et répondent à leurs attentes. En conclusion le bureau conduit ses actions de promotion de projets avec sensiblement la même efficacité que le bureau de Paris.

Pour l'identification des projets le bureau de Marseille dépend dans une large mesure des Investment Promotion Units de l'ONUDI situés dans les pays méditerranéens. Pour sécuriser son fonctionnement le bureau aurait intérêt à diversifier ses canaux d'identification. Une collaboration directe avec des organismes de promotion des investissements dans les pays méditerranéens et une expansion du programme Délégués vers ces pays pourraient constituer des moyens efficaces à cet effet.

L'ITPO Marseille conduit avec efficacité des actions génériques de promotion. La participation comme parrain de l'initiative au nouveau fond d'investissement pour les PME Méditerranéennes « AlterMed » lui a permis de se doter d'un instrument de travail d'exception, qui ne devrait pas tarder à produire les effets souhaités.

L'ITPO Marseille a acquis une visibilité régionale considérable grâce à ses différentes initiatives publiques et les institutions locales le considèrent comme un partenaire et acteur fiable. Cependant, le bureau aurait intérêt à améliorer sa visibilité auprès du MAE.

5

Efficienc

Le bureau de Marseille est encore en phase de démarrage, ce qui limite la possibilité de mener des analyses d'efficience au seul bureau de Paris qui seront présentés dans ce chapitre. Néanmoins, les éléments d'informations disponibles indiquent que l'équipe du bureau de Marseille a utilisé les moyens très limités du bureau d'une manière ciblée et efficiente.

A. Information et mise en relation

Qualité des services

Les réponses des entreprises au questionnaire d'enquête fournissent l'évaluation suivante sur la qualité des services d'information et de mise en relation offerts par l'ITPO Paris:

Tableau 4

<i>Qualité jugée bonne ou très bonne par :</i>	Entreprises françaises	Entreprises étrangères
Réactivité pour répondre en temps utile	89%	62%
Utilité de l'information reçue de l'ITPO	88%	70%
Efficacité à répondre aux besoins	79%	60%
Utilité et qualité du site Web	38%	52%

Ces résultats indiquent un niveau de satisfaction des clients globalement très élevé.

Les entreprises françaises expriment tendanciellement plus de satisfaction que les entreprises des pays cibles, dissymétrie déjà constatée au chapitre précédent, qui résulte probablement de la présence de l'ITPO Paris sur le territoire français.

Le niveau d'intérêt des entreprises françaises est nettement plus faible pour le site web, 40% d'entre elles ne le connaissent pas, préférant probablement le contact direct.

Par ailleurs, les entretiens qualitatifs sur ce sujet suggèrent que les circuits d'information de l'ITPO Paris souffrent des deux limites suivantes:

- informations des investisseurs français sur les pays insuffisamment nourries par le Siège et surtout par le réseau des Bureaux ONUDI sur le terrain,
- modifications dans le réseau de collaborations avec les correspondants régionaux français, vécues par certains Délégués comme une perte de couverture relationnelle.

Identification des opportunités de partenariat

La base de données UNIDO Exchange ne semble pas un support d'identification efficient, puisqu'elle n'a pas été mise à jour depuis 2003.

Pour analyser l'origine des projets identifiés on peut se reporter au tableau suivant, communiqué par l'ITPO Paris :

Tableau 5
Évolution des flux de projets reçus ou identifiés par ITPO Paris

	Portefeuille fin 199	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	Total 2000/2006
HQ & réseaux ONUDI	456	255	167	111	58	58	99	33	781
Pays ou délégués	620	314	489	364	461	468	476	425	2997
ITPO Paris	30	77	62	12	12	8	9	2	182
Total	1106	639	658	487	531	534	584	460	3960

- L'analyse de ces flux montre donc que le flux d'opportunités de projet transmis par le Siège est en baisse régulière depuis 2000 (divisé par 10 en 7 ans), ne représente plus que 10% du volume total identifié et correspond dans la majorité des cas à des événements ponctuels de type forum,
- le flux d'opportunités identifiées en France par l'ITPO Paris est également en baisse sérieuse depuis 2002,

Par contre le flux d'opportunités apportées par les réseaux d'agences partenaires dans les PED se maintient de façon constante sur la période et représente aujourd'hui 87% du volume total identifié.

On constate ainsi que le réseau des Délégués et des institutions partenaires dans les PED, tirant parti de l'assistance reçue et se basant sur les relations fortes développées avec l'ITPO Paris est devenu au fil des années le pourvoyeur quasi exclusif d'opportunités de partenariat. Cela souligne d'autant plus l'importance qu'il y aurait à améliorer la qualité de ce travail d'identification, qui, comme nous l'avons signalé au chapitre précédent, se traduit actuellement par un taux de conclusion de projet assez faible (2%).

L'activité globale de l'ITPO Paris en matière d'identification d'opportunités consomme environ 8% du temps de travail du personnel, soit 10% du temps total consacré à l'appui aux projets de partenariat interentreprises, proportion qui semble raisonnable pour alimenter le portefeuille en amont.

Activités de promotion active des opportunités

A partir des 500 opportunités qui, en moyenne chaque année, suscitent un intérêt spontané de la part des partenaires français, les activités dites de « promotion active » parviennent à faire déboucher **200 projets** sur un début de négociation effective entre partenaires. Il y a donc **40% de projets promus** sous forme de partenariat potentiel, à partir de l'ensemble des opportunités repérées comme intéressantes.

Cette activité de promotion active des opportunités est assez conséquente puisqu'elle consomme environ 1/4 du temps de travail de l'équipe de l'ITPO Paris. Ses différentes modalités –quantifiées - sont les suivantes :

Tableau 6

Quantité réalisée en :	2 003	2 004	2 005
Réunions d'information des entreprises et institutions françaises	25	14	18
Missions collectives d'entreprises françaises (dans forums ou salons)	23	20	24
Missions individuelles d'industriels français	29	26	22
Accueil de délégation d'industriels des PED (dans forums ou salons)	28	30	37
Envoi en mission d'experts français issus des entreprises ou institutions		13	10

Il serait intéressant d'analyser le degré d'efficacité de chacune de ces formes de promotion (volume et taux de projets effectivement promus), de calculer pour chacune d'elle le rapport coût/efficacité et d'en déduire des priorités, travail que cette évaluation n'a pas pu faire.

A défaut d'entrer dans cette analyse approfondie, on peut apprécier *globalement* l'efficacité de ces activités de promotion, en estimant le **coût moyen d'un projet promu**, de la façon suivante :

- dépenses : budget de 1M€ x (8% identification +25% promotion) / 200 = **1 650 euros**
- temps : 9 cadres x 12 mois x (8% identification +25% promotion) / 200 = **0,17 h.mois**

Ces coûts n'ont qu'une valeur indicative, permettant éventuellement de mener certaines comparaisons d'une année sur l'autre ou avec d'autres API. En effet la mesure de coût/efficacité ne peut se rapporter qu'à des « projets opérationnels », c'est-à-dire se traduisant par un impact économique et social effectif.

Modalités de contacts avec les entreprises

Les réponses des entreprises au questionnaire permettent d'analyser le poids relatif des différentes modalités de rencontre entre l'ITPO Paris et les entreprises.

Tableau 7

	Entreprises françaises	Entreprises étrangères
Contact direct à l'initiative de l'entreprise	29%	0%
Contact direct à l'initiative de l'ITPO	26%	14%
Mise en relation par bouche à oreille (collègues, confrères, amis, ..)	14%	5%
Rencontre à l'occasion d'une mission, d'une foire ou d'une exposition	11%	27%
Mise en relation via le réseau d'institutions partenaires	17%	50%

Ces réactions révèlent que :

- près de 70% des entreprises françaises sont rencontrées dans des relations directes, ce qui découle de la présence et la notoriété de l'ITPO Paris sur le territoire français,
- par contre, il y a peu de relation directe avec les entreprises étrangères, aucune ne prenant notamment l'initiative de s'adresser à l'ITPO Paris,
- près d'un tiers de ces entreprises des PED sont contactées via des événements promotionnels, ce qui montre bien l'importance de ceux-ci,
- la moitié des entreprises étrangères sont contactées via le réseau institutionnel, dont 32% via *les chambres consulaires et associations professionnelles* et seulement 18% via le réseau d'institutions publiques (API et dispositifs européens).

Ce dernier constat semble particulièrement significatif : il montre une fois de plus l'importance d'une action en direction de l'environnement méso des PED qui serait susceptible de renforcer les *liens de collaboration directs entre l'ITPO et les organisations intermédiaires* du secteur privé de ces pays.

B. Renforcement des institutions dans les PED

Comme nous l'avons vu au chapitre précédent, l'essentiel de l'appui fourni par l'ITPO Paris aux API des pays cibles passe par le Programme Délégués et rarement par des actions directes de formation ou de transfert méthodologiques à ces institutions.

Sur la période 2000-2006 l'ITPO Paris a accueilli en son sein la présence de 360 homme/mois de stage de Délégués, ce qui équivaut à une présence permanente moyenne d'un peu plus de 4 Délégués. Il s'agit donc d'une ressource importante qui revient à doubler le personnel permanent. Après avoir accueilli 92 Délégués de 52 PED depuis 25 ans l'ITPO Paris a développé un savoir faire certain dans l'accueil, la formation et l'encadrement des ces représentants étrangers.

Les réponses des Délégués enquêtés par questionnaire expriment d'ailleurs une forte appréciation de l'assistance reçue au cours de leur stage : 75% d'entre eux la juge bonne ou très bonne. Le service le mieux apprécié est l'appui à l'établissement de nouveaux contacts en France, ce qui confirme ce rôle fondamental d'intermédiaire que jouent les Délégués entre leur pays et les acteurs français.

Les stages courts (quelques mois) sont peu appréciés et tendent à être abandonnés, sauf s'ils s'inscrivent dans une répétition sur du long terme, car ils ne permettent pas de promouvoir efficacement un portefeuille de projets.

L'équipe de l'ITPO Paris considère qu'elle consomme 20% de son temps de travail sur les activités de « capacity building », c'est-à-dire sur l'appui aux Délégués et sur les quelques projets d'intervention au niveau méso. Comparé aux 80% de temps de travail consacrés à la promotion de projets individuels de partenariat interentreprises, ce ratio de 20% traduit bien la répartition actuelle de la démarche entre le niveau micro et le niveau méso. Répartition qui, comme nous l'avons argumenté tout au long de ce rapport d'évaluation, nous semble déséquilibrée au détriment d'actions systématiques au niveau méso, qui seraient susceptibles d'avoir un fort effet démultiplicateur sur les impacts du projet.

C. Appui à l'analyse, formulation et mise en œuvre des projets de partenariats

Satisfaction des clients

Les réponses des entreprises au questionnaire d'enquête fournissent l'évaluation suivante sur la qualité des services d'accompagnement des projets par l'ITPO Paris :

Tableau 8

Qualité jugée bonne ou très bonne par :	Entreprises françaises	Entreprises étrangères
	Compétence technique du personnel de l'ITPO	82%
Exhaustivité des services	73%	55%

Ces résultats indiquent un niveau de satisfaction des clients globalement très élevé.

Efficiences de l'appui individuel aux projets

Cette activité de promotion individuelle des projets mobilise près de 50% du temps de travail de l'équipe ITPO - et près de 2/3 du temps lorsqu'il s'agit de pays africains - réparti en deux phases successives. Il est clair que cette mobilisation importante en faveur des projets individuels pourrait être amenée à se réduire, à affectifs constants, si l'ITPO décidait de réorienter ses activités au profit d'un investissement plus important sur les aspects mésoéconomiques de la coopération industrielle.

La *première phase* consiste à accompagner la définition du projet de partenariat interentreprises, en facilitant les discussions entre partenaires, l'accès aux informations requises, l'analyse du projet, la négociation des conditions de partenariat. Cet appui aide à faire passer le projet du stade « promu » au stade « conclu », sanctionné par la signature d'un accord de partenariat. En terme d'efficience, cet accompagnement aide à **conclure environ 35 projets de partenariat par an**, à partir de 200 projets promus entre partenaires, soit environ 1 projet conclu sur 6 discutés.

Le temps moyen nécessaire pour promouvoir un partenariat s'établit comme suit (en mois):

Tableau 9

Projets Asie	7	Transfert de technologie	9
Projets Amérique Latine	10	Exportation de PED	10
Projets Afrique	13	Investissement direct	11
		Sous traitance	14

La *deuxième phase* consiste à soutenir la mise en œuvre effective du projet, en facilitant la poursuite des négociations, la préparation et l'implantation du projet, la réalisation des investissements et en particulier la recherche de financement, cette dernière activité consommant 8% du temps de travail. Il s'agit d'accompagner les projets jusqu'au stade dit « opérationnel », c'est-à-dire jusqu'au lancement effectif de la production prévue. En terme

d'efficacité, l'ITPO Paris aide à **mettre en opération 20 projets de partenariat par an** à partir de 35 projets conclus, soit plus d'un projet réalisé sur 2 convenus.

Le temps moyen nécessaire pour réaliser un projet de partenariat conclu s'établit comme suit (en mois):

Tableau 10

Projets Amérique Latine	11	Exportation de PED	8
Projets Afrique	14	Sous traitance	11
Projets Asie	22	Investissement direct	14
		Transfert de technologie	15

On peut apprécier *globalement* l'efficacité de ce cycle complet d'activités de promotion de projets, depuis l'identification d'opportunités jusqu'à l'appui à la réalisation en passant par la promotion active, en estimant le **coût moyen d'un projet opérationnel**, de la façon suivante :

- en dépenses : budget de 1 million euros x (80% du temps de travail) /25 projets= **40 000 euros**
- en temps : 9 cadres x 12 mois x (80% du temps de travail)) / 25 projets= **4,23 homme/mois**

Sachant que le montant moyen investi par projet opérationnel est d'environ ½ million d'euros, le rapport coût/efficacité de la promotion des partenariats est donc environ de *12 euros d'investissement privé pour 1 euro de fonds public* dépensé par ITPO.

Le suivi après mis en œuvre (ou « after care ») est rarement assuré par l'ITPO, les entreprises ayant tendance à interrompre la relation d'assistance après entrée en opération de leur partenariat. C'est à ce stade que la mise en synergie des projets de partenariat interentreprises avec des programmes d'appui existant dans le pays permettrait de poursuivre l'encadrement et de sécuriser la réussite ultérieure du projet.

D. Moyens financiers et humains

Évolution des financements de l'ITPO Paris

(en milliers d'euros)

Tableau 11
Synthèse des ressources financières de ITPO Paris

Origine	Année	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Budget principal - US/GLO/98/002 - (Gvt français)		610	610	640	640	640	640	590
UE/INT/04/085 *- (Gvt français)		-	92,7	39,6	151,9	201,8	104,4	143,2
TE/RAF/04/002 *- (Gvt français)		209	127	37,4	68,6	36,2	65,4	34,7
Autres Gvt français		25,5	-	6,4	9,0	-	-	-
Pays bénéficiaires		225,1	238,7	233,4	59,6	54,5	85,3	99,3

Programme AI Invest -(Union européenne)	241,2	386,9	300,5	180,4	164,3	111,9	181,9
ONUDI HQ *	15,2	75	80,8	39,5	5,1	-	12,3
TOTAL	1326,0	1530,3	1338,1	1149,0	1101,9	1007	1061,4

Budget central

Le budget principal de l'ITPO Paris est financé par le Ministère français des Affaires Étrangères, Direction des Nations Unies et des Organisations Internationales. Ce budget qui couvre presque totalement la rémunération du personnel central de l'ITPO fonctionne comme « financement noyau », permettant à l'ITPO de lever d'autres ressources par la dynamique de son activité.

Ce financement, qui représente environ 60% du budget total, est reconduit d'année en année. Il est resté stable depuis 2001 à hauteur de 640 000 euros et a subi une baisse de 8% en 2006.

Ce financement – comme la plupart des ressources budgétaires de l'ITPO – est géré par le Siège. Il est débloqué, sur demande de Vienne basée sur le programme annuel transmis par l'ITPO, après accord du MAE/NOUI validé par le Ministère des Finances. Le versement effectif survient durant le premier semestre de l'année, avec un délai de retard qui n'a cessé de croître dans les 5 dernières années. Les interruptions de financement correspondantes handicapent fortement le fonctionnement normal de l'ITPO qui, durant ces périodes d'absence de contrat, doit cesser tout déplacement et devrait même formellement cesser toute activité.

Pour stabiliser son activité, consolider les bons résultats qu'il obtient et développer son intervention dans les directions recommandées par cette évaluation, l'ITPO Paris aurait besoin de recevoir un budget principal sensiblement augmenté et versé à bonne date. La sécurité d'un cœur de budget lui permettant de couvrir convenablement ses charges fixes centrales est nécessaire pour pouvoir se lancer dans une *phase de développement de ses moyens, méthodes et ressources*, basée sur la qualité des résultats atteints dans la période 2000-2006.

ITPO Paris estime les besoins correspondant au budget central comme suit :

Tableau 12

Nature de coûts	Montant (en euros)
Frais de personnel	550 000
Loyer et charges	140 000
Délégués	11 000
Fournitures et petits équipements	15 000
Voyages	20 000
Divers	35 000
Frais de gestion par le Siège (10%)	77 000
TOTAL	848 000

Budgets annexes

Les financements annexes obtenus par l'ITPO Paris, qui représentent environ 40% du total de ses ressources financières, proviennent :

- soit de **programmes** définis sur une base annuelle dans une perspective de tacite reconduction: Programme Délégués financé par un autre service du MAE, programme Optima financé par le Ministère de l'Agriculture,
- soit de **projets** négociés ponctuellement pour contractualiser les prestations fournies par l'ITPO : appui aux bénéficiaires des dispositifs AL-Invest ou Esipp de la CE, postes de Délégués financés ou co-financés par certains pays, organisation de rencontres, conventions d'affaires ou mission d'entreprises,

Par nature, ces budgets annexes financent surtout les coûts directs correspondants aux prestations prévues et contribuent peu à financer les charges structurelles du service. Ils représentent plutôt les moyens supplémentaires obtenus par l'ITPO pour étendre et amplifier son activité, à noyau central constant.

Personnel

En cohérence avec la structure financière que nous venons de voir, l'équipe de l'ITPO se compose des ressources suivantes (estimées en équivalents temps plein) :

Tableau 13

	Cadres	Assistant(e)s secrétaires
Personnel permanent	3	3
Personnel sur contrat temporaire	2	1
Délégués	4,5	

E. Les ressources du bureau de Marseille

Financement principal

La dotation budgétaire du bureau de Marseille n'est pas conséquente aux aspirations politiques qui avaient inspiré sa création. Le budget central du bureau de Marseille est assuré sur la ligne budgétaire TE/GLO 03/014. La contribution de démarrage pour l'année 2004 était de 100,000 euros et le budget pour les années 2005 et 2006 s'est élevé à un montant annuel de 200,000 euros. Toutes ces contributions proviennent du Ministère des Affaires Étrangères (MAE).

Dans le courant de l'année 2006 le bureau a négocié avec la Mairie de Marseille une contribution pour l'année 2007 de 72,000 euros. La Mairie de Marseille contribue déjà au fonctionnement du bureau, en mettant gracieusement à sa disposition des locaux, après les avoir restructurés.

Dans le courant de l'année 2006 le bureau a négocié avec la Région PACA et la Province la possibilité de mettre à disposition des contributions volontaires. L'adoption de la part de la Mairie de l'allocation budgétaire pour l'année 2007 pourrait déclencher un effet levier pour l'adoption d'une mesure similaire de la part des deux autres institutions.

Financements additionnels

L'ITPO de Marseille participe à deux projets européens, nommés Go-Network et Med-Pact / Pacem. Le projet Go-Network prévoit une dotation budgétaire pour l'ITPO de 140,000 Euro (fin des activités Décembre 2007) ; le projet Med-Pact / Pacem, avec une enveloppe totale de 1,420,000 Euro, prévoit un rôle important pour l'ITPO, à définir dans la deuxième phase du projet, qui commencera dans le prochain futur. Le budget mis à la disposition de l'ITPO sera identifié lors de cette phase du projet.

Staff

Officiellement inauguré en décembre 2004, le bureau avait déjà commencé ses activités en février 2004 avec la présence du seul Directeur. En septembre 2004 le Directeur a été rejoint par une secrétaire assistante. Depuis le staff permanent est resté stable.

De temps en temps des stagiaires effectuent des stages de courte durée à l'ITPO. Jusqu'à ce jour la présence de Délégués au bureau de Marseille a été de très courte durée. Un consultant national a été recruté pour le projet européen en cours.

Perspectives

L'ITPO de Marseille estime qu'un budget minimal de 344,000 Euro par an lui serait nécessaire pour pouvoir passer de sa phase de lancement initiale à son régime de croisière. Sous condition que les moyens nécessaires puissent être acquis le recrutement d'une troisième personne avec fonction de chargé de mission serait prévu ainsi que des disponibilités plus consistantes pour frais de déplacement, experts nationaux, et accueil de Délégués.

L'hypothèse budgétaire proposée par le bureau est convaincante dans ses buts et ses chiffres pour une structure minimale de trois personnes; les 72,000 Euro supplémentaires par rapport à la dotation 2007 de 272,000 Euro seront recherchés par le bureau auprès des autres institutions locales, mais à l'état rien n'indique quand et si il se rendront disponibles.

L'équipe du bureau est extrêmement motivée et a pu obtenir des résultats considérables en peu de temps et avec peu de moyens. Néanmoins, la situation reste précaire et les ressources disponibles ne permettent pas d'atteindre la masse critique nécessaire pour le bon fonctionnement du bureau. L'emploi d'une troisième personne paraît être la condition minimale pour assurer la « crédibilité » de l'ITPO auprès de ses partenaires institutionnels et les entreprises.

Au cas où une telle expansion des ressources s'avèrerait impossible un rapprochement de l'ITPO de Marseille et d'ANIMA dont le siège se trouve également à Marseille serait une option à explorer en vue d'une mobilisation conjointe de financements européens.

6

Recommandations

Gouvernement et ONUDI

N°	<i>Recommandation</i>
01	<p data-bbox="400 665 619 694">Mandat des ITPO</p> <p data-bbox="400 728 1410 824">Effectuer une évaluation du réseau des ITPO qui servira de base à une révision systématique du mandat des ITPO. Les conclusions de la présente évaluation indiquent que le mandat devra évoluer suivant les lignes directrices suivantes :</p> <ul data-bbox="459 857 1410 1653" style="list-style-type: none"><li data-bbox="459 857 1410 954">• Focaliser le rôle des ITPO sur la dimension développement : la mission des ITPO n'est pas de générer des investissements tout court mais d'assurer ou maximiser les effets de développement industriel des IDE ;<li data-bbox="459 954 1410 985">• Mieux définir le rôle des ITPO par rapport aux API nationales ;<li data-bbox="459 985 1410 1111">• Mettre en valeur davantage la valeur ajoutée de l'ONUDI en tant qu'organisation internationale: les contributions du Siège au fonctionnement du réseau des ITPO sont décisives pour assurer la pertinence et l'originalité des ITPO en tant qu'outil de développement;<li data-bbox="459 1111 1410 1236">• Élargir le rôle des ITPO du seul thème de l'investissement vers d'autres formes d'appui au développement industriel possible dans le pays d'hôte (supply chain ; compagnonnage ; CSR ; ...) : les ITPO devraient évoluer vers des bureaux de liaison de l'ONUDI avec l'industrie du pays d'hôte ;<li data-bbox="459 1236 1410 1397">• Les API des PED sont les correspondants naturels du réseau des ITPO ; une fonction centrale des ITPO serait de relayer les activités de promotion des API et contribuer activement à leur renforcement, notamment dans leur fonction d'attraction de l'IDE la plus profitable aux objectifs de développement nationaux ;<li data-bbox="459 1397 1410 1653">• Le champs d'action des ITPO devra également évoluer vers :<ul data-bbox="507 1433 1410 1653" style="list-style-type: none"><li data-bbox="507 1433 1410 1559">○ des actions du type mésoéconomique visant à résoudre certains problèmes structurels liés à l'investissement dans le pays cible : financement, marché des services, structuration des filières productives, R&D et innovation, formation professionnelle<li data-bbox="507 1559 1410 1653">○ ainsi que des collaborations au niveau macroéconomique des pays cibles visant à améliorer le cadre légal et réglementaire de l'IDE et à définir la stratégie de promotion du pays. <p data-bbox="400 1686 1410 1848">C'est à travers ces dimensions plus larges que la valeur ajoutée de l'appartenance des ITPO à l'ONUDI pourra s'exercer pleinement. Cette évolution, à moyens constants, pourrait néanmoins entraîner une certaine diminution des ressources accordées à la promotion des projets de partenariats d'entreprises, tâche qui mobilise aujourd'hui 50% du temps de travail du personnel de l'ITPO.</p>

N°	<i>Recommandation</i>
02	<p data-bbox="258 286 691 318">Coexistence de deux ITPO en France</p> <p data-bbox="258 349 1249 600">La création de l'ITPO de Marseille a été décidée de commun accord par le Gouvernement et l'ONUDI. Or, le plan de financement initialement prévu pour Marseille (avec contribution régionale) ne s'est pas matérialisé, ce qui soulève des problèmes de réduction budgétaire pour Paris et de masse critique pour Marseille. Il est recommandé au Gouvernement et à l'ONUDI d'examiner la viabilité financière d'une coexistence de deux ITPO en France et de négocier une solution qui permettra d'assurer un niveau de financement correspondant aux besoins effectifs de chacun des deux bureaux.</p> <p data-bbox="258 636 1214 792">Le mode de coordination initialement prévu entre les deux bureaux (un « service de l'ONUDI en France » dont la centrale se trouverait à Paris et une succursale à Marseille) ne s'est pas avéré réaliste. Si les deux bureaux sont maintenus, tous les documents clés (l'accord entre l'ONUDI et la France, les documents de projet etc) devront être révisés en conséquence.</p>
03	<p data-bbox="258 828 719 860">Éviter les interruptions de financement</p> <p data-bbox="258 891 1206 981">Réviser les procédures de demande et accord de financement entre l'ONUDI et le Gouvernement français, de façon à éviter les interruptions dans le budget de fonctionnement des ITPO.</p>
04	<p data-bbox="258 1021 507 1052">Programme OPTIMA</p> <p data-bbox="258 1084 842 1115">Poursuivre voire amplifier le programme OPTIMA</p> <ul data-bbox="309 1120 1257 1339" style="list-style-type: none"> • assurer une orientation encore plus nette du programme vers les besoins de l'industrie dans les pays cibles ; • élargir le programme vers les pays plus pauvres, notamment en Afrique ; • vérifier si le texte utilisé dans le document de programme Optima entre le Ministère de l'Agriculture et l'ONUDI est suffisant pour permettre au bureau ITPO de Marseille de participer au programme ; si des modifications au texte sont nécessaires, les adopter.
05	<p data-bbox="258 1375 512 1406">Programme Délégués</p> <p data-bbox="258 1438 850 1469">Poursuivre voire amplifier le programme Délégués</p> <ul data-bbox="309 1473 1235 1693" style="list-style-type: none"> • assurer et consolider les financements correspondants • exécuter l'évaluation ex post de ce programme, telle que prévue, de façon à en tirer tous les enseignements et à mettre davantage en valeur ses résultats et effets positifs • prévoir une participation du bureau de Marseille dans la mise en œuvre du programme, avec accès au fonds spécifiques prévus par le Gouvernement Français au bénéfice du service de l'ONUDI en France.
06	<p data-bbox="258 1724 657 1756">Intégrer les outils de financement</p> <ul data-bbox="309 1787 1257 1939" style="list-style-type: none"> • Coordonner les apports financiers de la France aux deux ITPO (budgets centraux et programmes annexes) afin d'assurer une base financière unifiée et plus cohérente pour une mise en œuvre plus efficace. • Envisager la mise en place d'un fonds d'appui (à l'instar du fonds OPTIMA ou des subventions du Compagnonnage Industriel) qui permette aux ITPO

N°	<i>Recommandation</i>
	<p>français de soutenir plus efficacement la réalisation des partenariats (subvention des études préalables, du rapprochement entre partenaires, ...)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sur la base des résultats de cette évaluation et en particulier des constats favorables sur la pertinence et l'impact de l'ITPO Paris en regard des politiques françaises d'aide au développement et sur le niveau d'efficacité/efficience de la mise en oeuvre, réviser le budget central de l'ITPO Paris à la hausse en tenant compte des besoins de consolidation du « fonctionnement noyau » exprimés et justifiés par la Direction du projet. • Sur la base des premiers résultats positifs de l'ITPO de Marseille mis en lumière par la présente évaluation, réviser sa dotation budgétaire à la hausse afin de permettre la passage du bureau d'une phase de démarrage initiale à une phase de consolidation et ultérieure promotion.
07	<p>Cohérence des ITPO en France avec d'autres actions</p> <ul style="list-style-type: none"> • Relancer une action conjointe des ITPO en France avec l'OSEO (ex ANVAR) ; • Négocier la place des ITPO en France dans la suite du programme de Compagnonnage Industriel, tel qu'il devrait être proposé au financement AFD et notamment dans le cadre des systématisations envisagées dans certains pays (voir notamment collaboration avec IPAD au Cameroun)
08	<p>Concertation des actions dans l'espace méditerranéen</p> <ul style="list-style-type: none"> • La France et de l'Italie qui donnent tous les deux une grande priorité au développement de l'espace méditerranéen. Cette priorité est partagée par l'ONUDI qui est très présent dans l'appui au développement des pays méditerranéens. Pour la France cette priorité s'est notamment manifestée par la création d'un bureau ITPO à Marseille. L'Italie a créé de son côté, en concertation avec l'ONUDI, un réseau d'IPU dans 4 pays méditerranéens. Le bureau de Marseille bénéficie largement de la présence de ces IPU avec lesquels il collabore couramment. Parallèlement, le réseau ANIMA, dont le siège se trouve à Marseille, est subventionné par l'Europe. Il est recommandé à la France, l'Italie, l'ONUDI et la Commission Européenne d'engager des discussions en vue d'une meilleure coordination de leurs actions de promotion des investissements dans le bassin méditerranéen. L'ONUDI pourrait prendre l'initiative de provoquer ces échanges.

ONUDI et ITPOs

N°	<i>Recommandation</i>
09	<p>Mécanismes de coordination avec le Siège</p> <p>Une amélioration des mécanismes de coordination aura des effets positifs sur la pertinence, l'efficacité et l'efficience des deux ITPO.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prendre toutes les mesures nécessaires visant à renforcer l'articulation opérationnelle de l'activité des deux ITPO et les autres interventions de l'ONUDI dans les pays cibles : <ul style="list-style-type: none"> ○ communication interne au Siège, ○ redéfinition du statut et mandat ITPO, ○ information des cadres du Siège sur les activités et l'expertise des

N°	Recommandation
	<p>ITPOs,</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ renforcement des moyens de coordination, protocoles d'information mutuelle systématique, ○ formation des ITPOs aux modes de conception des programmes du Siège, ○ participation des ITPOs à la préparation de ces programmes, ○ échanges de cadres HQ/ITPOs , ○ renforcement des relations avec les Bureaux pays, ○ exécution de certains éléments de programmes pays par les ITPO, etc...). <ul style="list-style-type: none"> • établir des règles de coordination avec le Siège aux différentes étapes d'identification, préparation, négociation, exécution de projets des ITPO avec la Commission Européenne et d'autres parties tiers ; • Rendre plus systématique et plus réguliers les échanges avec les autres ITPO.
10	<p>Amélioration de la base de planification</p> <p>Le mode d'opération actuel des ITPO comme « projets sans limite de durée » n'est pas adéquate. Il est recommandé d'établir un cadre logique unifié pour l'opération des deux ITPO qui englobe également les différents projets annexes. Ce cadre devra préciser :</p> <ul style="list-style-type: none"> • les résultats quantitatifs à atteindre, les indicateurs de mesure de performance et d'impact, les sources de vérification, les conditions externes supposées réunies, les risques ; • la façon dont les deux niveaux d'intervention - d'une part en appui à la coopération interentreprises, d'autre part en appui à la coopération institutionnelle – doivent s'articuler et se compléter pour optimiser l'atteinte des objectifs et la pertinence de l'intervention ; • les moyens à mettre en œuvre pour assurer un monitoring et un « reporting » plus systématiques.
11	<p>Méthodologie de suivi des projets d'investissement</p> <p>La méthodologie actuelle des ITPO pour identifier et suivre les projets d'investissement est inefficace et ne permet pas d'assurer ni de mesurer leur impact sur le développement industriel des pays cible. Sur la base des expériences du réseau et d'autres organismes de promotion des investissements, l'ONUDI et les ITPO devraient mettre en place une méthodologie répondant aux exigences suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Renforcer la collaboration avec les partenaires institutionnels des pays cibles (API, Ministères,...) permettant d'affecter un degré de <i>priorité stratégique</i> aux différentes propositions de projets ; • Présélectionner les opportunités et sélectionner les projets à promouvoir (l'entrée dans portefeuille) visant à réduire (particulièrement dans l'activité des Délégués) les ratios de déperdition (projets sans suite) en s'inspirant en particulier des leçons de l'expérience en matière de compagnonnage industriel et en exploitant les modèles existants en matière d'évaluation de projet et d'aide à la décision; • Préciser et mettre en cohérence l'ensemble des données existantes sur l'analyse du flux de projets et les taux de «succès» aux différentes étapes ; • Assurer un suivi du <i>taux de concrétisation des projets</i> correspondant aux

N°	Recommandation
	<p>différentes origines de projets et aux différentes modalités d'information et de mise en relation des partenaires, de façon à repérer et privilégier les techniques les plus efficaces ;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Assurer le suivi du taux de projets identifiés, promus et opérationnels qui proviennent des <i>actions de type méso</i>, de façon à pouvoir mettre en valeur l'efficacité de ces approches pour promouvoir des relations durables de coopération industrielle.
12	<p>Optimiser le programme Délégués</p> <p>Mieux intégrer le programme Délégués dans le renforcement institutionnel des API et autres partenaires dans les pays cibles.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ouvrir le programme Délégués aux représentants des pays méditerranéens afin de faciliter la participation du bureau de Marseille dans ce programme ; • Élargir le réseau de contacts offert aux Délégués, (i) en relançant leurs échanges avec le réseau de correspondants régionaux français, suite aux évolutions récentes de ce dernier et (ii) en organisant des séjours des Délégués au Siège et dans d'autres ITPO.
13	<p>Renforcement institutionnel des API</p> <p>Dans son activité de terrain depuis 25 ans l'ITPO Paris a accumulé un savoir faire considérable que l'ONUDI devrait mettre en valeur pour développer une approche plus systématique de renforcement institutionnel des API :</p> <ul style="list-style-type: none"> • y intégrer les activités correspondantes du Siège et du réseau ITPO • développer des « produits » d'AT correspondant à la mission de développement des ITPO (audit stratégiques, formation du personnel, transfert de méthodologies et d'outils, etc...): • développer notamment un module de formation du personnel des API dans les pays cibles à <i>l'accompagnement</i> du montage de projets de partenariat interentreprises, domaine dans lequel l'ITPO a développé une forte expertise pratique • préciser le mandat des ITPO dans ce domaine et inclure ce type d'activités dans les programmes de travail annuel.
14	<p>Systematiser le rôle des ITPO au niveau méso</p> <p>Sur la base de la révision du mandat effectué par les tutelles, systématiser la collaboration avec le Siège pour les actions de renforcement de capacités en direction particulièrement des organismes intermédiaires des PED (associations professionnelles, syndicats patronaux, chambres consulaires, structure de coordination de cluster, etc...) en :</p> <ul style="list-style-type: none"> • se basant sur l'analyse des initiatives prises dans ce sens, • intégrant cette forme d'intervention dans la logique de l'activité, en amont de la promotion de projets de partenariat interentreprises, • la dotant d'objectifs, de critères de performance, d'indicateurs de succès et de moyens spécifiques

ITPO Paris et ITPO Marseille

15	<p>Coordination entre les deux ITPO</p> <p>Demander aux ITPOs de Marseille et Paris :</p> <ul style="list-style-type: none">• d'organiser, lors de la préparation de leurs plans de travail annuels, une réunion conjointe de coordination, dans laquelle ils examineront leurs objectifs réciproques, et exploreront les possibles synergies et collaborations ;• de dédier une section commune dans leurs plans de travail respectifs à la coordination ; de donner suite aux objectifs de coordination, et rendre compte des résultats obtenus dans les rapports d'activité ;• d'organiser –s'il y a lieux- des réunions intermédiaires de coordination ; de se tenir au courant réciproquement des éventuelles initiatives entreprises sur des ultérieur bailleurs de fonds potentiels nationales, même si non planifiées, afin d'éviter des initiatives non coordonnés où non cohérentes.
16	<p>Politique de communication commune</p> <p>Afin d'améliorer leur perception par les entreprises et le public les deux ITPO devraient adopter une politique de communication commune et des outils de communication coordonnées ou bien partagés (rapports annuels communs ; brochures ; sites web avec un point d'entrée commun ; etc).</p>

Annexe A

Analyse des réponses au Questionnaire pour entreprises clientes

Introduction

Cette annexe contient l'analyse complète des réponses au Questionnaire pour les entreprises qui ont été clientes de l'ITPO de Paris pendant la période sous évaluation.

Taux de réponse

Un nombre total de 531 adresses courriel des entreprises clientes a été délivré aux évaluateurs de la part de l'ITPO, ceci représentant la totalité des clients du bureau dans la période sous évaluation ; tous les contacts ont été invités à répondre au Questionnaire en ligne. Le 77% de cet univers était représenté par des entreprises françaises, le 23% par des entreprises basées à l'étranger (entreprises « étrangères »).

Un nombre assez limité des contacts (2.6%) était formé par des adresses courriel génériques (info@... or main@...). Par contre, l'impact des adresses erronées a été assez important (26.55%) ; cet élément a réduit considérablement l'univers des entreprises qui ont reçu l'invitation à répondre au Questionnaire, qui sont devenus 390 (soit 306 entreprises françaises et 84 entreprises « étrangères »).

Tableau 1 – Taux de réponse

	A	B	C	D	E	F	G
	Courriels envoyés	... dont : adresses génériques	Non livraisons : adresses erronées	Adresses erronées (%)	Courriels livrés (A - C)	Réponses	Taux de réponse (F/E)
Entreprises françaises	409	14	103	25.18%	306	66	21.57%
Entreprises « étrangères »	122	0	38	31.15%	84	22	26.19%
	531	14	141	26.55%	390	88	22.56%

Le taux de réponse au Questionnaire, mesuré sur le nombre des courriels délivrés, a été significatif, soit le 22.56%, étant les entreprises « étrangères » celles qui ont répondu en majorité. Le rapport entreprises françaises / entreprises « étrangers » parmi les participants est du 75% à 25%, soit il reflète la composition de la liste initiale d'adresses reçues de la part de l'ITPO.

Qui a répondu au Questionnaire ?

Les trois quarts des entreprises qui ont répondu sont basées en France ; parmi les entreprises « étrangères » la majorité est basée en Afrique sub-Saharienne (10.2%), suivie par celles basées en Amérique du Sud (8%) et celles basées en Amérique Centrale (3.4%).

Tableau 2 – Origine des participants

Origine	N. réponses	% réponses
France	66	75.0%
Afrique sub-Saharienne	9	10.2%
Amérique du Sud	7	8.0%
Amérique Centrale	3	3.4%
Asie Centrale	1	1.1%
Europe (non UE)	1	1.1%
Afrique du Nord	1	1.1%
	88	100.0%

Exactement trois quarts des entreprises clientes sont de petite taille, ayant entre 0 et 50 employés. Plus exactement : les micro entreprises (entre 0 et 5 employés) sont le 28.4% (le 31.8% des entreprises françaises, leur majorité), de même que les sociétés entre 6 et 15 employés. Non négligeable non plus le poids des entreprises de taille moyenne (entre 51 et 100 employés), représentant le 13.6% de la clientèle.

Tableau 3 – Taille des entreprises

Taille de l'entreprise	Entreprises françaises		Entreprises « étrangères »		Total	
	#	%	#	%	#	%
0 - 5 employés	21	31.8%	4	18.2%	25	28.4%
6-15 employés	19	28.8%	6	27.3%	25	28.4%
16-50 employés	9	13.6%	7	31.8%	16	18.2%
51-100 employés	8	12.1%	4	18.2%	12	13.6%
51-250 employés	2	3.0%	1	4.5%	3	3.4%
> 250 employés	7	10.6%	0	0.0%	7	8.0%
	66	100.0%	22	100.0%	88	100.0%
<i>(Univers)</i>	66		22		88	

Minime est le nombre des entreprises qui on fait recours aussi aux services d'autres agences ou consultants privés qui fournissent des services comparable à ceux fourni par l'ITPO (9%).

Modalités de contact entre les entreprises et l'ITPO

Il est presque égale le nombre des contacts entre l'ITPO et les entreprises établis d'une manière directe (37.5%, dont la majorité à l'initiative de l'ITPO), et le nombre des contacts établis par le biais d'intermédiaires (36.4%). Entre les différents contacts indirectes, ont retient le poids de ceux établis sur la base de l'effet notoriété (« bouche-à-oreille », soit le 11.4%) et de ceux établis grâce à l'intermédiation de Chambres de Commerce (8%), d'associations professionnelles (6.8%) et d'institutions publiques (5.7%).

Tableau 4 - Modalités de contact

Modalités de contact	Entr. françaises		Entr. « étrangères »		Total	
	#	%	#	%	#	%
Je les ai contactés directement	13	19.7%	0	0.0%	13	14.8%
A travers de leur site web	6	9.1%	0	0.0%	6	6.8%
Dans le courant d'une mission d'expertise	2	3.0%	2	9.1%	4	4.5%
Pendant une foire / exposition	5	7.6%	4	18.2%	9	10.2%
Ils m'ont contacté directement	17	25.8%	3	13.6%	20	22.7%
Indirectement, par le biais d'une Chambre de Commerce ou similaire	4	6.1%	3	13.6%	7	8.0%
Indirectement, par le biais d'une association professionnelle	2	3.0%	4	18.2%	6	6.8%
Indirectement, par le biais d'une institution publique	4	6.1%	1	4.5%	5	5.7%
Indirectement, par le biais d'une API ¹	0	0.0%	1	4.5%	1	1.1%
Indirectement, par le biais d'une UPI ²	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
Indirectement, par le biais d'un réseaux européen ³	1	1.5%	2	9.1%	3	3.4%
Indirectement, par le biais de collègues / amis	9	13.6%	1	4.5%	10	11.4%
Aucune des réponses précédentes	2	3.0%	1	4.5%	3	3.4%
Je ne me souviens pas	1	1.5%	0	0.0%	1	1.1%
	66	100.0%	22	100.0%	88	100.0%

Objectif du contact et sa réalisation

Avec une série de questions interreliées le Questionnaire a essayé de comprendre l'objectif primaire du contact entre les entreprises et l'ITPO, et si cet objectif s'est réalisé. De plus, on a exploré si la collaboration avec l'ITPO a produit des ultérieurs effets pour l'entreprise et – si l'objective ne s'est pas encore réalisé, quelle en ont été les causes.

L'objectif primaire du contact pour la majorité relative des entreprises est la recherche d'un partenaire étranger (29.9%), ce qui correspond bien au mandat de l'ITPO. Ce résultat grimpe jusqu'au 33.3% pour les entreprises « étrangères ». Les deuxièmes objectifs primaires ex-aequo (13.8%) sont la vente de savoir faire (know-how) et l'accès à un nouveau marché, suivis par (11.5%) l'achat de matières premières, de fournitures, de biens (voire tableau 4).

¹ Agence de Promotion d'Investissements

² Unité de Promotion d'Investissements

³ Al Invest, Med Invest, ProInvest, ESIPP ...

Tableau 5 - Objectif du contact avec l'ITPO

	Entr. françaises		Entr. « étrangères »		Total	
	#	%	#	%	#	%
Quel était votre objectif initial lors de votre premier contact avec un bureau ONUDI ?						
Vente d'équipement	4	6.1%	0	0.0%	4	4.6%
Vente de matières premières, de fournitures, de biens	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
Vente de savoir faire (know-how)	11	16.7%	1	4.8%	12	13.8%
Achat d'équipement	0	0.0%	2	9.5%	2	2.3%
Achat de matières premières, de fournitures, de biens	10	15.2%	0	0.0%	10	11.5%
Achat de savoir faire (know-how)	1	1.5%	2	9.5%	3	3.4%
Accès à un nouveau marché	7	10.6%	5	23.8%	12	13.8%
Consolidation de votre présence sur un marché spécifique	6	9.1%	0	0.0%	6	6.9%
"Offshore outsourcing / offshoring"	1	1.5%	0	0.0%	1	1.1%
Recherche d'un partenaire étranger	19	28.8%	7	33.3%	26	29.9%
Réalisation d'un investissement industriel	2	3.0%	2	9.5%	4	4.6%
Recherche d'un investisseur	3	4.5%	2	9.5%	5	5.7%
Formation / « capacity building »	2	3.0%	0	0.0%	2	2.3%
	66	100.0%	21	100.0%	87	100.0%

La très large majorité des entreprises (80.5%) a réalisé les objectifs identifiés dans la

Tableau 5, tandis que celles qui n'ont pas atteint leurs objectifs sont le 10.3%. Parmi les entreprises qui ont réalisé leurs objectifs, la large majorité (43.7%) les a atteint en grande partie, suivie par celles qui les ont réalisé totalement ou bien en moindre partie (18.4%).

On remarque une difficulté majeure à atteindre les objectifs de la part des entreprises « étrangères », mais le donné ne doit pas être interprété d'une façon stricte en raison du nombre limité des entreprises étrangères qui ont signalé des problèmes à ce sujet.

Tableau 6 – Réalisation des objectifs d'entreprise

	Entr. françaises		Entr. « étrangères »		Total	
	#	%	#	%	#	%
Est-ce que votre entreprise a atteint son objectif primaire (ceux que vous avez sélectionné dans la question 6), comme résultat de son utilisation des services du bureau de l'ONUUDI ?						
Oui, totalement	12	18.5%	4	18.2%	16	18.4%
Oui, en majorité	32	49.2%	6	27.3%	38	43.7%
Oui, en moindre partie	12	18.5%	4	18.2%	16	18.4%
No	5	7.7%	4	18.2%	9	10.3%
Pas d'opinion / pas d'application	4	6.2%	4	18.2%	8	9.2%
	65	100.0%	22	100.0%	87	100.0%

Les entreprises étaient en outre requises de vouloir faire part si l'assistance octroyée par l'ITPO les avait aidée à obtenir des ultérieurs résultats non prévus. La très large majorité des entreprises françaises qui ont répondu (35 sur 44) souligne que l'assistance a eu des effets collatéraux positifs dans l'élargissement des contacts commerciaux dans les pays cibles, qui en bonne partie se sont développés dans des affaires commerciales.

Les effets collatéraux positifs mentionnés par les entreprises « étrangères » sont plus articulés : si pour plusieurs d'entre elles l'élargissement du réseau de contacts commerciales est l'une des avantages, des autres soulignent des nouvelles connaissances acquises sur les marchés globaux, la conclusion d'accords avec des nouveaux fournisseurs, et l'octroi de financement de la part d'organisations internationales.

Ensuite, le Questionnaire a essayé de comprendre –en tous cas de non concrétisation des projets envisagés, quelles en sont-elles les causes principales ; des sélections multiples étaient possible.

La cause identifiée par la majorité relative des entreprises est la poursuite des négociations (41.7%), pourcentage qui est plus ou moins stable soit parmi les entreprises françaises, soit parmi les « étrangères ». À la deuxième place parmi les difficultés on retrouve ex aequo (15.3%) le non octroi des supports financières nécessaires (deuxième cause de non concrétisation pour les entreprises « étrangères », expérimentée par une entreprise sur trois) et le fait que le partenaire identifié s'est avéré inapproprié pour le négoce envisagé.

Tableau 7 – Causes principales pour la non concrétisation des projets

	Entr. françaises		Entr. « étrangères »		Total	
	#	%	#	%	#	%
Si le projet auquel vous pensiez ne s'est pas encore concrétisé, quelles en sont-elles les causes principales ? (Sélections multiples sont possibles)						
Les négociations sont encore en cours	21	41.2%	9	42.9%	30	41.7%
Le partenaire qu'on a identifié a renoncé à l'affaire	5	9.8%	0	0.0%	5	6.9%
Le partenaire identifié s'est avéré inapproprié	8	15.7%	3	14.3%	11	15.3%
L'affaire s'est modifiée par rapport à ce que nous envisagions, et nous ne sommes plus intéressés	4	7.8%	0	0.0%	4	5.6%
Les accords (supports) financières nécessaires n'ont pas été obtenus	4	7.8%	7	33.3%	11	15.3%
Les conditions dans le pays cible ont changé	3	5.9%	0	0.0%	3	4.2%
Nos priorités ont changé	6	11.8%	2	9.5%	8	11.1%
	51	100.0%	21	100.0%	72	100.0%

Effets de l'assistance sur les affaires des entreprises clientes

Les entreprises ont été requises d'identifier les effets de l'assistance obtenue de la part de l'ITPO sur leurs business (des sélections multiples étaient possible).

Si le premier effet choisi parmi les différentes options proposées est l'établissement d'un partenariat stable avec un entreprise « étrangère » (28%), ceci représente le seul point en commun entre les réponses données par les entreprises françaises et les « étrangères ». Et même dans l'élection de cette réponse on registre une large différence entre entreprises, en étant les françaises celles qui ont choisi en majorité l'option (35.4%) par rapport aux « étrangers » (16.7%).

Parmi les autres options choisies par les entreprises françaises, on registre (en ordre décroissante et en se limitant aux options qui ont reçu plus qu'un 9% des consensus): « Nous avons un meilleur accès aux matières premières et intrants » (13.8%) ; « Nous avons introduit des produits complètement nouveaux sur le marché » et « Nous vendons nos produits sur des nouveaux marchés à l'étranger » (9.2%).

En ce qui concerne les entreprises « étrangères », elles ont choisi « Nous avons introduit des produits complètement nouveaux sur le marché » (14.3%) ; « Nous avons introduit une technologie de production plus performante » (11.9%) ; « Nous avons un meilleur accès aux matières premières et intrants », « Nos produits sont maintenant d'une meilleure qualité » et « Nous avons amélioré notre position sur notre marché domestique » (9.5% ex aequo).

Tableau 8 – Effets de l'assistance sur les affaires des entreprises clientes

	Entr. françaises		Entr. « étrangères »		Total	
	#	%	#	%	#	%
Nous voudrions comprendre les effets sur votre entreprise de l'assistance fournie. (Sélections multiples sont possibles)						
Nous avons établi un partenariat stable avec une société étrangère	23	35.4%	7	16.7%	30	28.0%
Nous avons un meilleur accès aux matières premières et intrants	9	13.8%	4	9.5%	13	12.1%
Nous avons introduit une technologie de production plus performante	5	7.7%	5	11.9%	10	9.3%
Nous avons réduit nos coûts de production	4	6.2%	3	7.1%	7	6.5%
Notre cycle de production est devenu plus respectueux de l'environnement	0	0.0%	2	4.8%	2	1.9%
Nos processus de production sont maintenant plus sûrs pour nos employés	1	1.5%	2	4.8%	3	2.8%
Nos produits sont maintenant d'une meilleure qualité	4	6.2%	4	9.5%	8	7.5%
Nous avons introduit des produits complètement nouveaux sur le marché	6	9.2%	6	14.3%	12	11.2%
Nous avons amélioré notre position sur notre marché domestique	4	6.2%	4	9.5%	8	7.5%
Nous vendons nos produits sur des nouveaux marchés à l'étranger	6	9.2%	2	4.8%	8	7.5%
Notre chiffre d'affaires a augmentée considérablement	3	4.6%	3	7.1%	6	5.6%
	65	100.0%	42	100.0%	107	100.0%

Valeur des investissements et effets sur l'emploi

Avec le Questionnaire on a essayé de comprendre la valeur approximative des investissements obtenus comme résultat de l'assistance de l'ITPO ; et les effets sur l'emploi.

Moins du 6% des entreprises ont répondu à la question la plus sensible de cette section (valeur directe des investissements), les résultats n'autorisant donc aucune interprétation en raison de leur nombre non significatif.

Les effets sur l'emploi ont été investigués de deux point de vue complémentaires : effets directs et indirects. On a défini « effets directs sur l'emploi » les emplois gagnés où perdus dans l'entreprise comme résultat direct des projets conclus avec la collaboration de l'ITPO. Douze entreprises (13.6%) ont répondu à cette question, qui a été probablement vue comme moins sensible de la question sur les investissements. La question relève en tout cas d'un profile délicat ; il serait donc erroné déduire que seulement le 13.6% des projets menés à terme ont eu un effet direct sur l'emploi ; il sera plus approprié déduire que des effets directs sur l'emploi sont observables au moins dans le 13.6% des cas.

Les effets mentionnés ont tous un caractère positif (pas de pertes d'emploi mentionnées): les nouveaux emplois créés par les projets ont été en moyenne 8.5 par projet (valeur central, 3 ; valeur minimal, 1 ; valeur maximal, 30).

En ce qui concerne les effets indirects sur l'emploi, ceux-ci ont été définis comme les effets positifs où bien négatifs sur l'emploi sur des entités tierces, comme clients, fournisseurs, partenaires de l'entreprise répondant au Questionnaire. Dans ce cas-ci, les entreprises ont été demandées d'indiquer si –à leur connaissance- des effets de cette nature se sont-ils produits. Cette question ne demandait donc pas des éléments quantitatifs. Pour sa nature, elle était évidemment moins « sensible », et la large majorité des entreprises a répondu (80,1%).

Les réponses des entreprises françaises et « étrangères » ne sont pas fort dissimilaires : environ la moitié d'entre elles a répondu de ne pas avoir des information à ce sujet, le quart mentionne des effets positifs indirects et le quart restant considère qu'il n'y a pas eu des effets indirects sur l'emploi (voir Tableau 9).

Tableau 9 – Effets indirects sur l'emploi

	Entr. françaises		Entr. « étrangères »		Total	
	#	%	#	%	#	%
Que vous le sachiez, est-ce que le projet a eu des effets indirects en termes d'emploi ?						
Je pense qu'il y a eu des effets indirects positifs sur l'emploi (dans des entreprises clients, fournisseurs, partenaires..)	13	23.6%	4	25.0%	17	23.9%
Je pense qu'il y a eu des effets indirects négatifs sur l'emploi	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
Je pense qu'il n'y a pas eu des effets indirects sur l'emploi	15	27.3%	3	18.8%	18	25.4%
Pas d'information / pas d'application	27	49.1%	9	56.3%	36	50.7%
	55	100.0%	16	100.0%	71	100.0%

Services utilisés, et évaluation de leur qualité

Les entreprises ont été demandées d'indiquer les services de l'ITPO qui avaient utilisés (des sélections multiples étaient possible) et d'évaluer leur qualité, compte tenu d'une pluralité de facteurs.

Services utilisés

En moyenne, chaque entreprise cliente de l'ITPO a utilisé à peu près trois services entre ceux proposés par l'ITPO.

Les réponses montrent très clairement que les services peuvent être représentés en deux grandes catégories : les services « à grande consommation » et les services « de faible consommation ». La composition de ces deux grandes catégories est coïncidente pour les entreprises françaises et « étrangères », à une exception près.

La première catégorie (services à grande consommation) est formée par la « Fourniture d'information », la « Participations à des réunions organisées par le bureau de l'ONUDI », la « Participation à foires / expos à l'étranger », l'« Identification d'un partenaire potentiel », et (pour les seules entreprises françaises) par la « Participation à foires / expos en France ». Les services de cette catégorie recueillent un succès moyen allant du 18.6% au 10.6%.

Les services de la deuxième catégorie (voir liste dans la Tableau suivante) recueillent par contre un succès moyen allant du 0 jusqu'au 7.7%.

En total, les services liés à l'objectif d'établir un partenariat industriel (Identification d'un partenaire potentiel ; Assistance à la négociation ; Assistance à la conclusion de l'accord final avec un partenaire) obtiennent presque le 30%. On remarque une caducité assez significative dans l'utilisation des services de cette catégorie : négociation sur identification -67% ; conclusion sur négociation -42% ; conclusion sur identification -80%. Ce phénomène peut être expliquée par une pluralité de facteurs tels que la difficulté dans l'identification de partenaires, l'intention de conclure l'accord, et la dimension statique de l'analyse.

Seulement une entreprise sur 88 a utilisé des services d'assistance après investissements.

Tableau 10 – Services utilisés

	Entr. françaises		Entr. « étrangères »		Total	
	#	%	#	%	#	%
Quels services de l'ITPO avez-vous utilisé ? Sélections multiples sont possibles						
Fourniture d'information	39	20.1%	12	15.0%	51	18.6%
Participations à des réunions organisées par l'ITPO	36	18.6%	10	12.5%	46	16.8%
Participation à foires / expos dans mon pays	25	12.9%	4	5.0%	29	10.6%
Participation à foires / expos à l'étranger	25	12.9%	12	15.0%	37	13.5%
Identification d'un partenaire potentiel	35	18.0%	15	18.8%	50	18.2%
Assistance à la négociation avec un partenaire potentiel	9	4.6%	8	10.0%	17	6.2%
Études de faisabilité – « business plan »	7	3.6%	5	6.3%	12	4.4%
Assistance à la conclusion de l'accord final avec un partenaire sélectionné	4	2.1%	6	7.5%	10	3.6%
Assistance à l'utilisation d'une ligne de crédit italien (seulement ITPO Italie)	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
Assistance agro-alimentaire « Optima » (seulement ONUDI France)	14	7.2%	7	8.8%	21	7.7%
Assistance après investissements	0	0.0%	1	1.3%	1	0.4%
	194	100.0%	80	100.0%	274	100.0%

Évaluation de la qualité: le système utilisé

Les entreprises clientes ont été demandées d'évaluer leur satisfaction des différents éléments qui composent les services fournis par l'ITPO, par le biais d'une note allant de 6 (satisfaction totale) à 1 (déception totale). Le même système a été proposé pour tous les éléments pris en considération. Une option neutre (« pas d'opinion ») était disponible aussi.

Évaluation de la qualité: le site web de l'ITPO

La **Tableau 11** reporte les résultats de l'évaluation de l'utilité du site web de l'ITPO.

Tableau 11 – Utilité du site web

	Entr. françaises		Entr. « étrangères »		Total	
	#	%	#	%	#	%
Évaluation de la qualité: le site web de l'ITPO						
6	14	21.2%	8	38.1%	22	25.3%
5	11	16.7%	3	14.3%	14	16.1%
4	8	12.1%	1	4.8%	9	10.3%
3	3	4.5%	0	0.0%	3	3.4%
2	2	3.0%	3	14.3%	5	5.7%
1	3	4.5%	3	14.3%	6	6.9%
Pas d'opinion / pas d'application	25	37.9%	3	14.3%	28	32.2%
	66	100.0%	21	100.0%	87	100.0%

Évaluation de la qualité: l'information reçue

La **Tableau 12** reporte les résultats de l'évaluation de l'utilité de l'information reçue de la part de l'ITPO.

Tableau 12 – Utilité de l'information reçue

	Entr. françaises		Entr. « étrangères »		Total	
	#	%	#	%	#	%
Évaluation de la qualité: l'information reçue						
6	37	56.1%	10	50.0%	47	54.7%
5	21	31.8%	4	20.0%	25	29.1%
4	5	7.6%	1	5.0%	6	7.0%
3	1	1.5%	1	5.0%	2	2.3%
2	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
1	1	1.5%	2	10.0%	3	3.5%
Pas d'opinion / pas d'application	1	1.5%	2	10.0%	3	3.5%
	66	100.0%	20	100.0%	86	100.0%

Évaluation de la qualité: efficacité à répondre aux besoins

La **Tableau 13** reporte les résultats des réponses à la demande : est-ce que les services ont répondu avec efficacité à vos besoins ?

Tableau 13 – Efficacité à répondre aux besoins

	Entr. françaises		Entr. « étrangères »		Total	
	#	%	#	%	#	%
Évaluation de la qualité: efficacité à répondre aux besoins						
6	37	56.1%	10	50.0%	47	54.7%
5	15	22.7%	2	10.0%	17	19.8%
4	11	16.7%	2	10.0%	13	15.1%
3	2	3.0%	2	10.0%	4	4.7%
2	0	0.0%	1	5.0%	1	1.2%
1	1	1.5%	1	5.0%	2	2.3%
Pas d'opinion / pas d'application	0	0.0%	2	10.0%	2	2.3%
	66	100.0%	20	100.0%	86	100.0%

Évaluation de la qualité: réponses en temps utile : Le

Tableau 14 reporte les résultats des réponses à la demande : est-ce que le bureau ONUDI a répondu en temps utile à vos besoins ?

Tableau 14 – Réponses en temps utile

	Entr. françaises		Entr. « étrangères »		Total	
	#	%	#	%	#	%
Évaluation de la qualité: réponses en temps utile						
6	42	63.6%	9	42.9%	51	58.6%
5	17	25.8%	4	19.0%	21	24.1%
4	5	7.6%	3	14.3%	8	9.2%
3	0	0.0%	1	4.8%	1	1.1%
2	1	1.5%	1	4.8%	2	2.3%
1	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
Pas d'opinion / pas d'application	1	1.5%	3	14.3%	4	4.6%
	66	100.0%	21	100.0%	87	100.0%

Évaluation de la qualité: caractère exhaustif des services

La Tableau 15 reporte les résultats des réponses à la demande : est-ce que les services offerts étaient complets ?

Tableau 15 – Caractère exhaustif des services

	Entr. françaises		Entr. « étrangères »		Total	
	#	%	#	%	#	%
Évaluation de la qualité: caractère exhaustif des services						
6	31	47.0%	5	25.0%	36	41.9%
5	17	25.8%	6	30.0%	23	26.7%
4	9	13.6%	3	15.0%	12	14.0%
3	4	6.1%	1	5.0%	5	5.8%
2	3	4.5%	2	10.0%	5	5.8%
1	0	0.0%	1	5.0%	1	1.2%
Pas d'opinion / pas d'application	2	3.0%	2	10.0%	4	4.7%
	66	100.0%	20	100.0%	86	100.0%

Évaluation de la qualité: compétences techniques du staff du bureaux

Tableau 16La Tableau 16 reporte les résultats de l'évaluation des compétences technique du staff de l'ITPO qui a fourni les services aux entreprises clientes.

Tableau 16 – Compétences techniques du staff

	Entr. françaises		Entr. « étrangères »		Total	
	#	%	#	%	#	%
Évaluation de la qualité: compétences du staff						
6	37	56.1%	12	54.5%	49	55.7%
5	17	25.8%	4	18.2%	21	23.9%
4	8	12.1%	2	9.1%	10	11.4%
3	1	1.5%	0	0.0%	1	1.1%
2	3	4.5%	2	9.1%	5	5.7%
1	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
Pas d'opinion / pas d'application	0	0.0%	2	9.1%	2	2.3%
	66	100.0%	22	100.0%	88	100.0%

Évaluation de la qualité: conclusions

Les différentes questions dont on a reporté sans commentaire les résultats dans les paragraphes qui précèdent ont reçue un accueil très positif de la part des entreprises clientes.

Pour analyser au mieux les indications qui émergent, sur la base des résultats reçus on a formé trois catégories des entreprises participantes ; elles sont :

- Les « Enthousiastes » : les entreprises qui ont attribué des notes 5 ou 6 à un ou plusieurs éléments;
- Les « Mi-chemin » : les entreprises qui ont attribué des notes moyennes (3 ou 4) ;
- Les « Insatisfaits » : les entreprises qui ont sanctionné leur insatisfaction par leur notes basses (notes 1 et 2) ;
- Le « Sans opinion » : les entreprises qui n'ont pas exprimé leur opinion sur un ou plusieurs éléments du service.

La constitution de ces catégories a permis le dessin de la **Tableau 17** où seulement les totaux sont pris en considération (pas de distinction entre les entreprises françaises où bien « étrangères »).

Tableau 17 – Évaluation de la qualité: conclusions

Élément	Enthousiastes	Mi-chemin	Insatisfaits	Sans opinion
Utilité de l'information reçue	83.7%	9.3%	3.5%	3.5%
Réponses en temps utile	82.8%	10.3%	2.3%	4.6%
Compétences du staff	79.5%	12.5%	5.7%	2.3%
Efficacité à répondre aux besoins	74.4%	19.8%	3.5%	2.3%
Caractère exhaustif des services	68.6%	19.8%	7.0%	4.7%
Utilité du site web de l'ITPO	41.4%	13.8%	12.6%	32.2%
	71.7%	14.2%	5.8%	8.3%

On peut tirer les conclusions suivantes de cet exercice :

- Les « Enthousiastes » représentent la large majorité des entreprises, avec un très haut 71.7%. Ils sont suivi à la distance par le « Mi-chemin » (14.2%), tandis que les « Insatisfaits » ne représentent qu'un modeste 5.8%. L'évaluation de la qualité des services effectuée par les clients de l'ITPO nous donne donc des indications très positives.
- Les plus hauts niveaux de satisfaction sont enregistrés pour les éléments « Utilité de l'information reçue », « Réponses en temps utile », et « Compétences du staff »
- Les éléments « Efficacité à répondre aux besoins » et –en particulier- « Caractère exhaustif des services » suggèrent une stratégie de consolidation de la qualité, en considération du relativement haut nombre des « Mi-chemins » et, pour le « Caractère exhaustif des services » du haut nombre d'« Insatisfaits ».
- L'élément « Utilité du site web » suggère l'opportunité d'effectuer des investissements importants pour en améliorer la visibilité et qualité. Il est le seul élément où les « Enthousiastes » représentent moins de la moitié des entreprises ; il registre le plus haut pourcentage d'insatisfaits ; et son record de « Sans opinion » cache sûrement plusieurs entreprises qui ne connaissent pas le site, mais probablement même des insatisfaits qui ne se déclarent pas ouvertement.

Valeur ajoutée de l'ITPO

Avec une dernière série de questions à choix multiple les évaluateurs ont essayé de comprendre quel est –pour les entreprises clientes, la valeur ajoutée de l'ITPO par rapport à des autres organisations qui fournissent des services comparables en nature.

La valeur ajoutée de l'ITPO est le résultat d'une série de différents éléments : en moyenne 4.09 pour chaque entreprise qui a exprimé un jugement positif⁴.

L'exercice nous montre aussi la présence d'éléments clés et d'éléments accessoires, qui contribuent d'une manière complémentaire mais nettement différente à la constitution de la valeur ajoutée de l'ITPO.

Les éléments clés sont (en ordre décroissant) la gratuité des services, la capacité d'identification des partenaires souhaitables, l'équipe des experts ITPO, des services conçus spécialement pour les PME, et ses contacts dans les milieux d'affaires dans différents PVD.

Tableau 18 – Valeur ajoutée ITPO

	Entr. françaises		Entr.« étrangères »		Total	
	#	%	#	%	#	%
<i>L'ITPO fait partie de l'ONUDI (Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel). Quelle est votre opinion sur les points forts de l'ITPO par rapport à des agences similaires nationales ou régionales ?</i>						
• L'ITPO met à la disposition de ses clients les compétences d'une équipe d'experts de qualification mondiale	28	11.4%	15	20.0%	43	13.4%
• Il identifie les partenaires souhaitables avec l'utilisation de son réseau mondial	42	17.1%	14	18.7%	56	17.5%
• Il entretient des contacts particulièrement efficaces dans les milieux d'affaires dans les pays en voie de développement	32	13.1%	5	6.7%	37	11.6%
• Il offre des services spécialement conçus pour les PME	31	12.7%	8	10.7%	39	12.2%
• Il offre ses services gratuitement	46	18.8%	13	17.3%	59	18.4%
• Il offre un accès à d'autres services et compétences de l'ONUDI	12	4.9%	4	5.3%	16	5.0%
• Il a une bonne réputation en tant que membre des Nations Unies	25	10.2%	5	6.7%	30	9.4%
• Il a une bonne réputation en tant que « intermédiaire honnête »	18	7.3%	9	12.0%	27	8.4%
• Il n'a pas de la valeur ajoutée par rapport à d'autres agences qui fournissent des services similaires	4	1.6%	0	0.0%	4	1.3%
• Je n'ai pas d'opinion à ce sujet	7	2.9%	2	2.7%	9	2.8%
	245	100.0%	75	100.0%	320	100.0%

⁴ Nombre de réponses positives = 320 - 9 - 4 = 307; nombre des entreprises qui ont exprimé un jugement positif: 88 - 4 - 9 = 75; 307/75 = 4.09

Commentaires finaux

Presque la moitié des participants à l'enquête a ajouté des commentaires finals en texte libre, et les commentaires contiennent plein de félicitations pour le travail effectué, le support obtenu et les excellentes capacités relationnelles du staff de l'ITPO.

« Grande disponibilité, bonne écoute et réactivité supérieure à beaucoup d'administrations opérant dans ce secteur » ; « Nous sommes très satisfaits. Nous faisons confiance à l'équipe que nous connaissons pour organiser les améliorations qu'elle identifie » ; « C'est bien, efficace, professionnel, performant. »

Il ressort très fort, soit des entreprises françaises soit des entreprises « étrangères », un souci pour un état qui est perçu comme d'insuffisance de moyens de l'ITPO ; ceci est mentionné en particulier pour ce qui concerne les ressources humaines.

« Plus de moyens » ; « L'amélioration possible serait peut être de leur donner un peu plus de moyens dans leur budget de fonctionnement. » ; « Plus de personnel pour le bureau pour donner suite plus efficacement aux différents projets ! » ; « Je pense que la dimension du team ce n'est pas large en suffisance en France pour les dimensions des projets ».

Pour terminer, l'initiative de l'évaluation et l'implication des clients dans ce cadre ont été très fort appréciées.

Annexe B

Analyse des réponses au questionnaire pour Délégués

Introduction

Cette annexe contient l'analyse des réponses au Questionnaire pour les Délégués qui ont été accueillis par l'ITPO de Paris pendant la période sous évaluation.

Taux de réponse

Pendant la période le bureau de Paris a accueilli 21 Délégués ; tous ont été invités par les évaluateurs à répondre à un Questionnaire en ligne. Le taux de réponse a été formidablement élevé (19 réponses, soit le 90.48% de l'univers), ce qui témoigne déjà en soi de la bonne qualité des relations humaines et professionnelles en place entre l'ITPO et les Délégués, même après leur retour aux différents pays d'origine.

Qui sont-ils les Délégués, et combien de temps ont-ils passé à l'ITPO ?

La répartition par zone géographique de provenance des participants à l'enquête bien reflète la focalisation du bureau de Paris et son portefeuille, avec une nette prédominance de Délégués originaire de l'Afrique sub-Saharienne (42%), et un bon nombre de ceux qui sont originaires de l'Amérique du Sud (26%).

Les Délégués en provenance des autres zones géographiques reflètent par contre l'intérêt de l'ITPO à travailler aussi sur des autres zones à plus faible priorité.

Tableau 19 – Provenance géographique Délégués

	# Délégués
Afrique sub-Saharienne	8
Amérique du Sud	5
Amérique Centrale	1
Asie Centrale	1
France	1
Europe (non UE)	1
Afrique du Nord	1
Asie du Sud et de l'Est	1
	19

En ce qui concerne la période de travail passée auprès de l'ITPO (ensuite définie « stage » pour des raisons de synthèse), l'analyse nous permet d'identifier quatre catégories (voir **Tableau 20**), ou tendances :

- Les stages de très courte durée (un à trois mois, 5 stages)
- Les stages de moyenne durée (plus que trois mois, moins que un an, 3 stages)
- Les stages de longue durée (un à deux ans, 6 stages)
- Les stages de très longue durée (plus que deux ans, 4 stages) ; ils correspondent aux stages les plus anciens

Tableau 20 – Durée des stages Délégués, en mois

Durée du stage (en # mois)	# Délégués
60	2
40	1
34	1
21	1
16	1
14	1
12	3
10	1
7	1
6	1
3	2
1	3

18

Efficacité de l'assistance reçue

Les Délégués ont été requis d'évaluer l'efficacité du support reçu de la part de l'ITPO, en prenant en considération sept éléments, notamment :

- L'assistance dans la promotion des investissements dans leur pays d'origine ;
- L'assistance dans l'établissement de nouveaux contacts en France ;
- L'assistance dans l'organisation d'événements promotionnels pour leur pays d'origine ;
- La formation reçue dans la promotion des investissements ;
- La formation reçue dans des autres sujets techniques spécifiques ;
- L'assistance dans le « réseautage » avec des autres ITPOs, bureaux détachés, services de l'ONUDI ;
- La logistique mise à leur disposition.

Pour chacun de ces éléments, les Délégués étaient requis d'attribuer une note allant de 6 (satisfaction totale) à 1 (déception totale). Une option neutre (« ne s'applique pas ») était disponible, aussi.

Le **Tableau 21** résume les résultats de cette analyse. Pour chaque élément pris en considération, ils sont reportés les pourcentages des notes attribuées et la note moyenne, calculée sur la base des valeurs absolues (non contenus dans le tableau).

Tableau 21 – Efficacité de l'assistance reçue

Délégués – évaluation support reçu dans...	6	5	4	3	2	1	Ne s'applique pas	Note moyenne
...l'assistance dans l'établissement de nouveaux contacts en France	89.5%	5.3%		5.3%				5.78
...la logistique mise à leur disposition	57.9%	26.3%	10.5%	5.3%				5.36
...l'assistance dans la promotion des investissements dans leur pays d'origine	52.6%	21.1%	15.8%	5.3%			5.3%	5.27
...l'assistance dans le « réseautage » avec des autres ITPOs, bureaux détachés, services de l'ONUDI	36.8%	36.8%	15.5%	10.5%				5.27
...l'assistance dans l'organisation d'événements promotionnels pour leur pays d'origine	47.4%	15.8%	26.3%	5.3%			5.3%	5.11
...la formation reçue dans la promotion des investissements	36.8%	36.8%	15.8%	5.3%			5.3%	5.11
...la formation reçue dans des autres sujets techniques spécifiques	21.1%	36.8%	26.3%	10.5%			5.3%	4.72
	48.9%	25.6%	15.8%	6.8%			3.0%	5.23

Les résultats sont tout à fait excellents, et ils méritent quelques commentaires.

- Il n'y a eu un seul cas dans lequel un participant a attribué une note d'insatisfaction à un des éléments pris en considération ; toutes les notes moyennes se situent entre 5.11 et 5.78, ce qui dénote un jugement d'efficacité du support très élevé. Comme seule exception à la règle on remarque la note moyenne attribuée à l'élément « formation reçue dans des autres sujets techniques spécifiques » (4.72) ; bien que restant dans la partie supérieure des notes possibles, elle s'approche de la valeur moyenne.
- Les points forts du support fourni par l'ITPO sont l'assistance dans l'établissement de nouveaux contacts en France, la logistique, l'assistance dans la promotion des investissements, et l'assistance dans le « réseautage » avec des autres ITPOs et services de l'ONUDI.
- On remarque une certaine faiblesse (bien que le jugement reste bien positif) dans l'assistance dans l'organisation d'événements promotionnels et la formation à la promotion d'investissements.
- La formation mérite quelque considération supplémentaires, en considération des notes attribuées soit à la formation à la promotion des investissements, soit à la formation sur des autres domaines techniques. La formation traditionnelle n'est pas une des dimensions des stages Délégués ; ces stages sont conçus pour pouvoir transmettre du savoir faire à des Délégués par le biais d'une activité de travail en commun avec le staff de l'ITPO. À ce propos, c'est fort important le fait qui émerge de l'analyse que les Délégués apprécient la dimension formative de leur stage, qui probablement pourrait être mise en peu plus en valeur sans pour autant vouloir accroître les efforts nécessaires au staff de l'ITPO pour accueillir les Délégués.

Projets promus et conclus par les Délégués

Avec le Questionnaire les évaluateurs ont essayé de comprendre quels ont été les effets des stages des Délégués en termes de projets promus et suivis jusqu'au leur état opérationnel.

En moyenne, chaque Délégué a promus 37.7 projets pendant le stage (valeur centrale de 41, valeur minimale de 2, valeur maximale de 91). Cela nous montre une grande activité promotionnelle, que –si rapporté à la durée totale des stages (253 mois, voir **Tableau 20**), nous donne une moyenne de 2.83 projets promus par mois, par Délégué.

On remarque une grande caducité des projets promus : le 76% d'entre eux est abandonné avant de joindre les phases les plus avancée du cycle de vie des projets.

Avec une question supplémentaire les évaluateurs ont essayé de comprendre la valeur totale des investissements réalisés par les Délégués et les effets directs sur l'emploi de leur activité de promotion. Les résultats de cette analyse sont contenues dans la partie droite du **Tableau 22**, mais comme il sera évidente d'une lecture attentive des chiffres, les réponses reçues ne nous permettent pas de tirer des conclusions définitives (quelques Délégués n'ayant pas communiqué les données requis). Ce qu'on peut retenir c'est la grande variabilité en ordre de grandeur des projets conclus (entre 11,000 et 3,780,000 Euro). Si les chiffres communiqués sont significatifs, on pourra déduire une valeur moyenne par investissement qui se situe aux alentours d'un million d'Euro, avec une moyenne d'une cinquantaine de nouveaux emplois par investissement conclus.

Tableau 22 – Projets promus et conclus par les Délégués

	Nombre des projets...					Valeur investissement	Nouveaux emplois
	... promus pendant le stage	... conclus	... en négociation	... en réalisation	... opérationnels		
Délégué 1	10	2	1	1		93,000	8
Délégué 2	5		3				
Délégué 3	26						
Délégué 4	45		6				
Délégué 5	20						
Délégué 6	10						
Délégué 7	41	1	5	1	1	250,000	15
Délégué 8	54	2	6	2			
Délégué 9	2		1		1	85,000	3
Délégué 10	63	1	2	4	5	3,780,000	307
Délégué 11	13	1	7	2	5		
Délégué 12	46	2	4	1	1		
Délégué 13	50						
Délégué 14	91	5	41	11	3	11,000	5
Délégué 15	2	2					
Délégué 16	64	2	7	2	8	30,000	25
Délégué 17	65	3	10	3	6	2,000,000	50
Délégué 18	22						
Délégué 19	87	1		1	1	2,000,000	250
Totaux	716	21	93	27	30	8,249,000	413
Moyennes	37.7	2.1	7.8	3.0	3.8	1,031,125	51.6

Développements professionnels des Délégués

Quels ont été les développements professionnels des Délégués après la fin de leur stage auprès de l'ITPO?

Un peu plus de la moitié d'entre eux sont retournés à leur organisation d'appartenance et ils travaillent encore par celle-ci, et un quart travaille dans une autre organisation, dans le pays de provenance.

Tableau 23 – Développements professionnels

Quels ont été vos développements professionnels depuis la fin de votre stage auprès de l'ITPO ?	Réponses	
	#	%
Je suis retourné à mon organisme d'appartenance, et je travaille encore pour ceci	10	52.6%
Je travaille maintenant pour une autre organisation dans mon pays d'origine	5	26.3%
Je travaille maintenant dans un autre PVD	1	5.3%
J'ai été engagé / je travaille par l'ITPO		0.0%
Je travaille en France, mais pas pour l'ITPO		0.0%
Je travaille maintenant dans un autre pays industrialisé	1	5.3%
Je travaille maintenant pour une organisation internationale		0.0%
Ne s'applique pas / mon stage est en cours	2	10.5%
	19	100.0%

Le stage auprès de l'ITPO a été bénéfique pour les Délégués en terme de développement de leur savoir-faire professionnel, et ceci dans une moyenne de 8.5 différents domaines pour chaque Délégué. Toutes les options proposées ont été choisies, et celles qui ont obtenu le plus de succès (voir Tableau 24) couvrent tous les aspects clés des activités développées par l'ITPO.

Par contre, il surprend de voir comme dans les domaines directement liés à la soutenabilité des projets (sélection et proposition de technologies à bas impact environnemental, plus performantes, plus sûres) il y a si peu de réponses.

Tableau 24 – Développements expertise professionnelle

Dans quels domaines votre expertise professionnelle s'est-elle développée le plus comme résultat de votre stage auprès de l'ITPO ? (Multiples sélections possibles)	Réponses	
	#	%
Dans la préparation des visites d'investisseurs dans votre pays et des missions à l'étranger d'entrepreneurs de votre pays	16	9.9%
Dans la sélection efficace des projets à promouvoir	16	9.9%
Dans l'identification et l'approche de partenaires de projet appropriés	15	9.3%
Dans la présentation d'opportunités d'investissement dans votre pays à des investisseurs étrangers potentiels	14	8.7%
Dans le « réseautage » à l'étranger	13	8.1%
Dans le support aux partenaires pendant leur négociation	12	7.5%
Dans le suivi et évaluation des progrès de chaque projet	10	6.2%
Dans l'assistance aux investisseurs pour préparer leur « business plan »	9	5.6%
Dans le support de vos administrations nationales dans leur activité de conception des politiques	9	5.6%
Dans le support ou la promotion des organisations professionnelles dans votre pays	9	5.6%
Dans une plus efficace gestion	9	5.6%
Dans le support aux partenaires après leur accord	7	4.3%
Dans les relations avec des sponsors et les bailleurs de fonds	7	4.3%
Dans la sélection et proposition de technologies à bas impact environnemental	6	3.7%
Dans la sélection et proposition de technologies plus performantes	5	3.1%
Dans la sélection et proposition de technologies plus sûres	4	2.5%
Aucun des mentionnés	0	0.0%
Totaux	161	100.0%

Dissémination des nouvelles compétences

Est-ce que les nouvelles compétences acquises lors des stages ont été mises en application, une fois de retour à l'organisation d'appartenance ; et, est-ce que les Délégués ont passés à leurs collègues ces nouvelles compétences ?

Tout d'abord, tous les Délégués reconnaissent d'avoir acquis des nouvelles compétences, et ceci est une confirmation des résultats reportés dans le Tableau 24.

Ensuite, on remarque que dans leur large majorité (13 participants, soit presque le 70%) les Délégués ont mis en application les nouvelles compétences acquises, sans expérimenter des problèmes particuliers. Mais on ne doit pas négliger le 30% des Délégués qui ont expérimenté des problèmes lors de l'application de ces nouvelles compétences. Une moitié d'entre eux (soit le 15%) lamente de ne pas avoir reçu un support suffisant de la part de l'ITPO une fois rentrée dans l'organisation d'appartenance. Un autre 15 % souligne que des problèmes budgétaires ont fait obstacle à l'adoption des nouvelles compétences. Finalement, on registre des ultérieurs problèmes liés à l'équipement, au changement de priorités, et aux résistances au changement ; mais tous ceci dans un pourcentage égal où inférieur au 10%.

Tableau 25 – Mise en application nouvelles compétences

Est-ce que vous avez mis en application les compétences acquises lors du votre stage pour améliorer les compétences de votre organisation ?	Réponses	
	#	%
Oui, sans aucun problème particulier	13	56.5%
Plus ou moins, mais j'ai eu des problèmes d'équipement	2	8.7%
Mon organisation a fait des résistances au changement	1	4.3%
No, mon organisation aurait dû avoir un budget supérieur, ce qui n'était pas le cas	3	13.0%
No, mon organisation avait des priorités différentes	1	4.3%
No, le support que j'ai reçu de la part de l'ITPO n'a pas été suffisant	3	13.0%
No, je n'ai acquise aucune nouvelle compétence	0	0.0%
Totaux	23	100.0%
(Moyenne): réponses choisies, par participant	1.2	

Si on rentre dans l'analyse plus approfondie des activités effectués par les Délégués une fois de retour, on remarque que la très large majorité d'entre eux (15, soit presque le 80%) a élargie les réseaux internationaux des organisations d'appartenance. Ce nombre est suivi de tous près par ceux qui ont appris des nouvelles techniques à des autres collègues (63%), et par ceux qui ont essayé d'améliorer la capacité de leur organisation de servir, mieux, ses clients.

Tableau 26 – Activités promues une fois de retour

Une fois de retour à votre organisation, est-ce que vous avez effectuées / promues quelques-unes de ces activités ?	Réponses	
	#	%
J'ai appris à des autres collègues des nouvelles techniques que j'avais appris pendant mon stage	12	29.3%
J'ai modifié / j'ai proposé de modifier l'organisation interne	4	9.8%
J'ai fait des efforts pour améliorer la capacité de mon organisation de servir au mieux nos clients	9	22.0%
J'ai élargie ses réseaux de contacts internationaux	15	36.6%
Aucune des activités ci-dessus	1	2.4%
Totaux	41	100.0%
(Moyenne): réponses choisies, par participant	2.2	

Valeur ajoutée de l'ITPO

Pour conclure, comme il l'a été le cas pour les entreprises clientes, les évaluateurs ont essayé de comprendre quel est –pour les Délégués, la valeur ajoutée de l'ITPO par rapport à des autre organisations qui fournissent des services comparables en nature.

Comme dans le cas des entreprises clientes, et même de plus, il émerge que la valeur ajoutée de l'ITPO est le résultat d'une série de différent éléments : en moyenne un peu plus que 5 pour chaque Délégué qui a exprimé un jugement positif.

L'élément qui est choisi par excellence (84% des participants) est la capacité de l'ITPO d'identifier des partenaires fiables ; ceci est fait avec le concours d'experts de

qualification mondiale (68%) et grâce à des contacts particulièrement efficaces dans les PVD (60%). Les services sont spécialement conçus pour les PME (63%) et sont gratuits (53%).

Par rapport aux opinions exprimées par les entreprises clientes, ici on remarquera le poids plus d'envergure donnée à l'accès à des différentes expertises ONUDI, et l'appartenance de l'ITPO au système des NU.

Tableau 27 – Valeur ajoutée ITPO

L'ITPO fait partie de l'ONUDI (Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel). Quelle est votre opinion sur les points forts de l'ITPO par rapport à des agences similaires nationales ou régionales ?	Réponses	
	#	%
L'ITPO met à la disposition de ses clients les compétences d'une équipe d'experts de qualification mondiale	13	12.9%
Il identifie les partenaires souhaitables avec l'utilisation de son réseau mondial	16	15.8%
Il entretient des contacts particulièrement efficaces dans les milieux d'affaires dans les pays en voie de développement	11	10.9%
Il offre des services spécialement conçus pour les PME	12	11.9%
Il offre ses services gratuitement	10	9.9%
Il offre un accès à d'autres services e compétences de l'ONUDI	14	13.9%
Il a une bonne réputation en tant que membre des Nations Unies	13	12.9%
Il a une bonne réputation en tant que « intermédiaire honnête »	11	10.9%
Il n'a pas de la valeur ajoutée par rapport à d'autres agences qui fournissent des services similaires	1	1.0%
Je n'ai pas d'opinion à ce sujet	0	0.0%
	101	100.0%

Commentaires finaux

Une bonne partie des participants a ajouté des commentaires en forme libre. En général, les commentaires soulignent l'efficacité de la « formule Délégués », et plusieurs d'entre eux remercie vivement l'ITPO pour le support reçu.

Quelques éléments de réflexion sont contenus dans quelques-uns des commentaires, et plus précisément :

- Les moyens financiers de l'ITPO ne sont pas conséquent au poids et à l'importance du programme Délégués ; ceci est souligné soit par rapport au staff de l'ITPO (on souhaite un nombre plus large de fonctionnaires), soit par rapport au budget (pas des moyens disponibles pour l'organisation des missions d'appui).
- Un nombre significatif de participants souligne que –pendant le séjour- il serait souhaitable pour eux d'entreprendre une mission au sein de l'ONUDI de Vienne pour approfondir la connaissance des opportunités, méthodologies de travail, et instruments propres de l'ONUDI ; mais que ceci est malheureusement impossible à cause de restrictions budgétaires.

- Il émerge la proposition d'organiser des stages Délégués en commun avec des autres ITPOs, de façon à pouvoir donner aux participants la possibilité d'élargir leurs possibilités de trouver des partenaires souhaitables pour les entreprises de leurs pays d'origine.
- Finalement, en ce qui concerne la durée : les stages de très courte durée ne sont pas tellement appréciés : trop peu de temps pour développer les initiatives nécessaires et promouvoir les projets en portefeuille.

ANNEXE C

Évaluation détaillée des performances de l'ITPO Marseille

A. Création du ITPO Marseille

Le ITPO de Marseille a été établi en 2004 de commun accord entre l'ONUDI et le Secrétariat d'État aux Affaires Étrangères⁵ avec le support du Maire de Marseille et de la Région. L'initiative reflète la volonté politique d'ouvrir la Ville de Marseille et la Région Provence-Alpes-Côte d'Azur (PACA) davantage vers l'international et d'approfondir les relations commerciales et industrielles entre la France et les pays du bassin méditerranéen. La décision de créer un deuxième ITPO en France a nécessité la mise en place d'une affiliation administrative entre le nouveau bureau de Marseille et celui de Paris, en existence depuis plus de vingt ans. La formule administrative adoptée présente certaines ambiguïtés. Si au début le bureau de Marseille avait été conçu comme une succursale du bureau de Paris, la pratique actuelle ressemble plutôt à deux bureaux indépendants.

La prévision initiale était que le ITPO fasse transiter ses programmes de travail et rapports d'activité à travers le ITPO de Paris pour intégration dans des documents communs avant soumission au Siège de l'ONUDI. En pratique, le bureau de Marseille est en train de se rendre de plus en plus autonome de Paris, et envoie ses rapports et plans de travail conjointement à Paris et aux différents destinataires ultimes.

B. Moyens financiers

Financement principal

Malheureusement, la dotation budgétaire du bureau de Marseille n'est pas conséquente aux aspirations politiques qui avaient inspirée sa création. Pour mieux dire, après la première année de travail un effort budgétaire ultérieur aurait du permettre un saut qualitatif du bureau par le biais du recrutement d'un employé additionnel.

⁵ Notamment grâce à l'engagement personnel de M. Renaud Muselier, Secrétaire d'Etat, conseiller régional, député et président de l'établissement public Euroméditerranée.

Sur la ligne budgétaire TE/GLO 03/014 le bureau de Marseille finance toutes ses activités institutionnelles. Le budget a été constant pour les années 2005 et 2006 avec un montant annuel de 200,000 Euro, tandis que la contribution pour l'année 2004 était inférieure (100,000 Euro) en raison de l'ouverture du bureau dans le courant de l'année. Toutes les contributions du période 2004-2006 proviennent du Ministère des Affaires Étrangères (MAE).

Dans le courant de l'année 2006 le bureau a négocié avec la Mairie de la ville de Marseille une contribution pour l'année 2007 de 72,000 Euro, qui viendra s'ajouter au budget mis à disposition de la part du MAE⁶.

De sa part, la Mairie de Marseille contribue déjà considérablement au fonctionnement du bureau, en mettant gracieusement à sa disposition les locaux et charges relatives ; avant leur mise à disposition les locaux ont été restructurés. Les locaux sont situés dans un des sites les plus prestigieux de Marseille, témoin de la volonté de la Mairie de contribuer à l'image de l'ITPO.

Dans le courant de la même année 2006 le bureau a négocié des contributions volontaires avec des autres partenaires locales, notamment avec la Région PACA et la Province ; l'adoption de la part de la Mairie de l'allocation budgétaire pour l'année 2007 pourrait déclencher un effet levier pour l'adoption d'une mesure similaire aussi de la part des deux autres institutions.

Financements additionnels

Comme il le sera décrit plus loin dans le texte, l'ITPO de Marseille participe à deux projets européens, nommés Go-Network et Med-Pact / Pacem.

Le projet Go-Network prévoit une dotation budgétaire pour l'ITPO de 140,000 Euro (fin des activités Décembre 2007) ; le projet Med-Pact / Pacem, avec une enveloppe totale de 1,420,000 Euro, prévoit un rôle important pour l'ITPO, à définir dans la deuxième phase du projet, qui commencera dans le prochain futur. Le budget mis à la disposition de l'ITPO sera identifié lors de cette phase du projet.

Perspectives financières

L'ITPO de Marseille estime qu'un budget minimal de 344,000 Euro par an lui serait nécessaire pour pouvoir passer de sa phase de lancement initial à une phase plus consolidée. Cette phase prévoit, notamment, le recrutement d'un troisième employée avec les fonction de chargé de mission ; et des disponibilités plus consistantes pour frais de déplacement, experts nationaux, et accueil de Délégués.

⁶ La formule adoptée pour la mise à la disposition de cette enveloppe a été concordée avec ONUDI/Vienne, et prévoit le greffage du budget en provenance de la Mairie sur la ligne budgétaire principale (MAE). Aucun document de projet supplémentaire n'a été préparé, et les paiements se feront par le biais d'ONUDI / Vienne

L'hypothèse budgétaire proposée par le bureau est convaincante dans ses buts et ses chiffres pour une structure minimale de trois personnes; les 72,000 Euro supplémentaires par rapport à la dotation 2007 de 272,000 Euro⁷ seront recherchés par le bureau auprès des autres institutions locales, mais à l'état rien n'indique quand et si il se rendront disponibles.

Cependant, en cas de succès de l'activité du bureau dans le courant de l'année 2007, le recrutement d'un quatrième employé pourrait se révéler nécessaire, à partir de l'année 2008 ; les moyens financiers pour couvrir ces coûts ultérieurs devront être assurés.

Conclusions

Face à une dotation budgétaire insuffisante lors du passage à la première phase de consolidation de l'ITPO, le management a été capable de mobiliser des ressources additionnelles auprès de la Mairie de Marseille, qui déjà contribue considérablement à la vie de l'ITPO avec la mise à disposition à titre gratuit des locaux occupés par le bureau. Des autres négociations sont en cours pour pouvoir accéder à des sources de financement supplémentaires.

L'ITPO a récemment commencé des activités dans le secteur de l'Assistance Technique sur fonds européens, fait qui lui apportera des ressources additionnelles.

Le management de l'ITPO démontre un excellent esprit d'initiative dans la recherche de sources budgétaires, dans le but de diversifier la base contribuable. Cette recherche devrait lui consentir de recruter un troisième employé à partir de l'année en cours, tandis que le recrutement d'un quatrième employé à partir de l'année 2008 pourrait se révéler nécessaire dans le cas souhaité d'un succès des activités de l'ITPO dans l'année 2007.

C. Organisation du bureau

Staff

Le bureau, officiellement inauguré en décembre 2004, en réalité avait commencé ses activités en Février 2004, avec la présence du seul Directeur, toujours en charge. Seulement en Septembre 2004 le Directeur a été rejoint par une Secrétaire -assistante, et depuis le staff est resté stable⁸.

Depuis septembre 2004 l'ITPO de Marseille compte sur une équipe formée par deux personnes, hautement motivées, dont l'une est le Directeur et l'autre sa Secrétaire – Assistante. En ce qui concerne cette dernière, il l'est remarqué que –bien que encadrée dans une fonction de secrétariat, elle s'occupe de tâches à un plus haut niveau d'autonomie, telles que le suivi des clients et des négociations en cours.

⁷ Hypothèse basée sur une contribution de 200,000 Euro de la part du MAE e 72,000 de la part de la Mairie de Marseille.

⁸ La première Secrétaire -assistante a été substituée dans le courant de l'année 2005, suite à ses démissions.

Parfois des ressources additionnelles s'ajoutent au staff du bureau ; il est le cas pour des stagiaires qui de temps en temps effectuent des périodes de travail à l'ITPO ; et pour des Délégués en visite (voir plus bas), pour des séjours de très courte durée. Du personnel spécifique travaille sur les projets européens.

Si deux personnes ont suffi à la phase du lancement de l'ITPO, mais à prix d'efforts considérables, il l'est grand temps maintenant pour l'ITPO de se doter d'un troisième collaborateur, auquel déléguer de tâches tels que la promotion et suivi des projets d'investissement. Un troisième collaborateur aidera de plus l'ITPO à gagner de « crédibilité » vis-à-vis de ses partenaires et des entreprises, ce qui est un objectif autant crucial, et instrumental au développement des activités.

Comme discuté plus haut, un quatrième collaborateur pourra se rendre nécessaire dans le courant de l'année 2008 en cas de succès des actions menées dans l'année en cours.

L'ITPO de Marseille et l'ITPO de Paris

La naissance de l'ITPO de Marseille est marquée par un mandat présentant une ambiguïté considérable, qu'on a mentionné dans l'ouverture de cette section : si d'un côté Marseille et Paris sont deux bureaux avec les mêmes responsabilités et recouvrant le même rôle dans des régions différentes, il est vrai que le mandat établit une sorte de suprématie de Paris sur Marseille, étant Paris l'ITPO que doit publier et diffuser –et donc valider, les documents clés de Marseille.

La dénomination respective adoptée par les deux bureaux ne facilite pas les choses : si Paris s'appelle, en vertu de l'accord initial avec le Gouvernement Français « Service de l'ONUDI en France », Marseille ne peut pas prétendre d'utiliser le même titre, et utilise donc bien plus correctement la sigle ITPO, qui malheureusement suggère une image de plus bas rang. D'ailleurs, dans les documents de projet l'ITPO de Marseille est même définie l'« antenne » du bureau de Paris, fait qui confirme cette image erronée d'un rang inférieur du bureau.

Par mandat, le bureau de Paris doit exercer un œil bienveillant sur Marseille en lui favorisant l'accès à des projets d'investissement dans sa zone spécifique d'activité.

Par contre, on remarque que –en raison de la récente ouverture du bureau de Marseille, en 2006 le budget de Paris de provenance MAE a été diminué de 50,000 Euro (- 8%), sans pour autant qu'il y a eu lieu à une augmentation parallèle du budget du bureau de Marseille.

Des autres considérations spécifiques au Programme Délégués seront développées dans la section sur l'efficacité.

Pendant les premiers mois d'existence de l'ITPO Marseille, les relations avec le bureau de Paris ne se sont pas autant bien passées qu'on aurait pu le souhaiter, et cette situation est même devenue évidente aux yeux de quelque partenaire local.

Dans le courant de cette première période d'activité les deux ITPOs ont redéfinis leurs relations mutuelles, et ont progressivement aboli dans les faits la majorité des résidus de la première formule qu'envisageait Paris exercer une sorte d'autorité de tutorat sur Marseille. En résumant, on peut conclure que Marseille et Paris sont maintenant en train d'acquérir une autonomie mutuelle dans la coopération, et que cette situation est de satisfaction réciproque.

Ceci étant dit, l'existence dans un seul pays de deux différents ITPOs pose des nécessités de coordination, sur les trois domaines suivants :

- Couverture géographique. En raison de sa localisation, l'ITPO de Marseille fut conçu pour pouvoir développer au mieux les relations de la France avec les pays du pourtour de la Méditerranée, en favorisant de préférence des initiatives conjointes avec les entreprises de la région PACA. Ceci en est encore le cas, mais les deux ITPOs se trouvent en accord pour considérer que cette vocation géographique ne doit pas être interprétée d'une façon trop rigide. L'évaluation ne montre aucun cas de manque de coordination entre les deux bureaux ; ils émergent par contre un nombre relevant de cas dans lesquels les deux bureaux se sont échangés des prospections commerciales sur des PVD pour lesquels ils se reconnaissent des compétences spécifiques réciproque. Le développement de cette situation devra être reconsidérée dans le courant des prochaines évaluations pour vérifier si des interventions correctives se rendront nécessaires.
- Coordination auprès des bailleurs de fonds centraux. Actuellement, le seul MAE finance les deux ITPOs, tandis que le Ministère de l'Agriculture finance le seul ITPO de Paris. S'il est vrai que les deux ITPOs sont autonomes, les deux ont au même titre le droit de proposer à des autres bailleurs de fonds nationaux de participer au financement de leur activité. Une très forte coordination à ce titre est nécessaire de sorte à éviter que le même organisme soit sollicité par les deux bureaux, à l'insu l'un de la démarche de l'autre.
- Coordination des programmes de travail. Le MAE souligne la nécessité de recevoir des programmes de travail et des comptes-rendus de la part des deux bureaux qui soient coordonnées. Tout en gardant à l'esprit la situation d'indépendance collaborative des deux bureaux qui est en train de s'instaurer, des mécanismes de coordination seront suggérés pour pouvoir donner une réponse à cette demande légitime du majeur bailleur de fonds français.

Conclusions

La dimension actuelle du staff du bureau de Marseille nécessite une révision à la hausse (une ressource additionnelle plein temps est requise) pour pouvoir consentir un développement ultérieur de ses activités et pour augmenter la « crédibilité » de l'ITPO vis-à-vis de ses partenaires et des entreprises; les actions entreprises de la part de l'ITPO pour assurer des financements ultérieurs vont correctement dans ce sens.

Après une phase initiale de démarrage, les ITPO de Paris et de Marseille ont développée une méthodologie de coopération basée sur la reconnaissance de leur autonomie mutuelle. Certaines mises à point sont requises pour en augmenter ultérieurement la coordination.

D. Pertinence des actions menées

Dans sa première période d'activité le bureau de Marseille a développé des activités qu'on peut grouper dans deux macro catégories, que seront traitées séparément :

- Activités de promotion des projets industriels et technologiques ;
- Activités instrumentales à la promotion des projets.

Activités de promotion des projets

Étant l'activité de promotion des projets industriels et technologiques en soi la partie centrale du mandat des ITPOs, l'élément qu'on doit prendre en considération est le suivant : est-ce que l'ITPO utilise des techniques qui lui permettent de sélectionner pour la promotion seulement des projets incluant une « dimension développementale » ?

La question peut être répondue par l'observation de deux phénomènes :

- Modalités de « recrutement » des propositions de projets. Actuellement l'ITPO sélectionne les projets à promouvoir sur la base des propositions recueillies et transmises par les IPU. Aucune activité de sollicitation de proposition des projets n'est effectuée directement auprès des entreprises françaises, que sont donc contactées comme étant des possible partenaires sur des projets conçus dans des PVD. Dans les plans futurs de l'ITPO il y a le « recrutement » des propositions de projets en provenance aussi de l'Algérie et de la Macédoine. Étant donné que dans ces deux pays il n'y a pas des IPU, l'ITPO est en train d'envisager l'utilisation de moyens alternatifs pour le recrutement sur place des propositions des projets. Tout en n'étant pas en soi une condition suffisante pour garantir que les projets obtenus intègrent une « dimension développementale », la modalité adoptée par les bureaux va dans le sens souhaité.
- Modalités de sélection des projets à promouvoir. Les propositions des projets obtenus de la part des IPU sont ensuite sélectionnées sur la base de deux éléments : chances de succès et absence des éléments de conflit avec une « dimension développementale ». La sélection sur la base du premier critère affère à la sphère de l'efficacité, et se base sur la connaissance des potentialités du projet proposé. En ce qui concerne le deuxième élément, on remarque que le tri est effectué sur la description obtenue de la part de l'IPU, intégrée s'il l'est le cas par un entretien téléphonique direct avec l'entreprise, et sur la base des connaissances spécifiques du Directeur de l'ITPO. Aucun outil d'aide à la décision n'est utilisé, comme il l'est d'ailleurs le cas pour les autres ITPO évalués, étant donné que l'ONUDI ne met pas à la disposition des ITPO des instruments de travail à utiliser dans cette phase.

Activités instrumentales à la promotion des projets

Dans cette macro catégorie l'ITPO a développé quatre différents types d'activité :

- Activités de relation. Une grande partie des efforts initiaux du bureau de Marseille a été dirigée pour rejoindre l'objectif de faire connaître l'ONUDI et le bureau même. Ces activités sont instrumentales au mandat de l'ITPO, et donc pertinentes.
- Activités publiques. Comme il le sera décrit plus loin dans le texte, l'ITPO a été très actif dans l'organisation et la participation à des événements publics d'envergure, qui ont donné visibilité à la fois à l'ONUDI et à l'ITPO. Même dans ce cas-ci les activités développées sont pertinentes.

- Activités de mise à point d'outils de travail. Conscient que pour favoriser la conclusion d'accords entre entreprises un élément crucial est la disponibilité d'outils financiers, l'ITPO a conclu un accord de partenariat avec une institution financière locale qui a développé un fond de garantie à quatre compartiments destiné aux entreprises méditerranéennes. La pertinence avec le mandat est très haute.
- Participation dans des projets européens. Le projet Go Network vise à comprendre et à agir sur les raisons qui créent des obstacles à l'accès au crédit des PME dans le bassin du Méditerranée. La pertinence de ce projet avec le mandat de l'ITPO est très haute. Le projet Med-Pact / Pacem vise à favoriser le développement durable de quelque villes littorales du sud de la Méditerranée en promouvant l'usage d'outils de planification et de gestion municipale par le transfert de savoir-faire et d'expérience. Il n'échappe pas aux évaluateurs que dans un cadre de ce type il pourrait y avoir la place pour l'insertion d'un volet spécifique au mandat de l'ITPO, mais le volet est encore tout à définir, et la contribution à cette définition de la part de l'ITPO est primordiale pour faire en sorte que son intervention dans le projet soit pertinente.

Conclusions

Dans le cadre de ses activités de promotion des projets industriels et technologiques l'ITPO utilise un processus d'identification qui favorise la possibilité de recevoir des propositions qui possèdent une « dimension développementale ». Une sélection ultérieure, avant de passer à la phase de promotion active, est néanmoins nécessaire ; cette sélection est faite par l'ITPO, mais sans l'utilisation d'outils de travail qui pourraient rendre plus cohérent et bien fondé le processus. La non utilisation d'outils spécifiques est commune à tous les ITPOs évalués.

La pertinence des actions menées dans le cadre de la promotion des projets est bonne, en considération de l'absence d'un outil commun à tous les ITPOs, qui pourrait en augmenter considérablement la qualité.

Toutes les activités instrumentales à la promotion des projets développées par l'ITPO de Marseille sont pertinentes à son mandat. Cependant, une action de mise à point des finalités de la participation de l'ITPO de Marseille au projet Med-Pact / Pacem est requise pour pouvoir passer à la phase de réalisation.

E. Efficacité

On adoptera dans cette section la même répartition proposée dans la section consacrée à la pertinence, c'est à dire :

- Activités de promotion des projets industriels et technologiques ;
- Activités instrumentales à la promotion des projets.

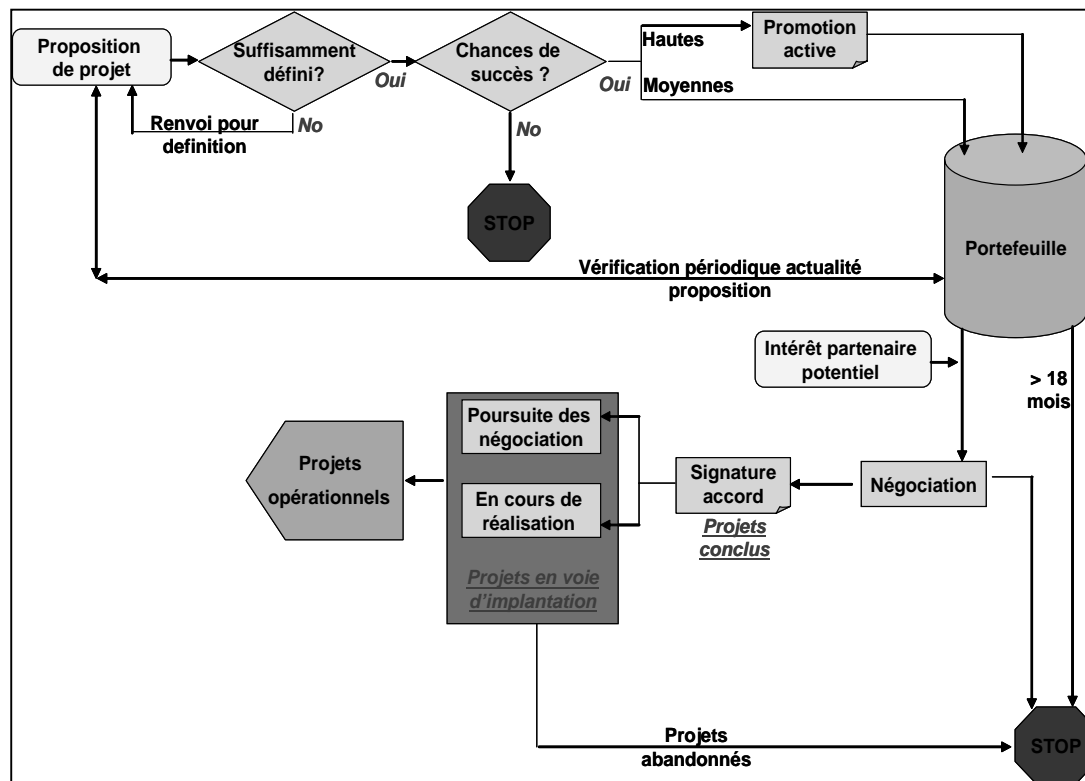
L'analyse d'efficacité des résultats du bureau de Marseille sera faite à travers d'un prisme qui tient en compte l'exigüité extrême de son staff.

Activités de promotion des projets

L'activité de promotion de projets de Marseille, bien que commencée déjà en 2005, prends un rythme consolidée seulement en 2006, étant les années 2004 et 2005 dans leur très large partie dédiées à l'activité d'organisation du travail et promotion du bureau.

Le schéma suivant représente les phases de promotion des projets, selon l'organisation adoptée par l'ITPO de Marseille.

Schéma 1 - Phases de promotion des projets



L'organisation respecte la répartition en phases imposée par l'ONUDI et connue comme « PANCIO », tout en introduisant quelques éléments communs aussi au bureau de Paris (et notamment une bonne définition des phases ultérieurs à la signature de l'accord, et la sortie du portefeuille des propositions de projet si 18 mois s'écourent sans manifestation d'intérêt de la part d'un partenaire potentiel).

En ce qui concerne les modalités de promotion active, on citera soit les contacts directs avec des entreprises françaises ; soit la publication gratuite dans « Ambitions International Sud », un bimestriel bilingue des Régions PACA et Rhône-Alpes des opportunités plus intéressantes reçues dans la période (2 à 3 pages par numéro) ; soit le contact indirecte avec les entreprises par le biais d'associations professionnelles locales.

En 2005 le bureau a promu 16 projets, nombre passé à 133 en 2006. De ces 149 projets 11 ont été conclus en 2006, et 2 abandonnés. Des 11 projets conclus 3 sont passés en phase de réalisation dans la première période de 2007, tandis que 11 sont à l'époque de l'évaluation en poursuite de négociation. Le tableau suivant résume les chiffres mentionnés.

Tableau 1 - Promotion projets 2005-2006

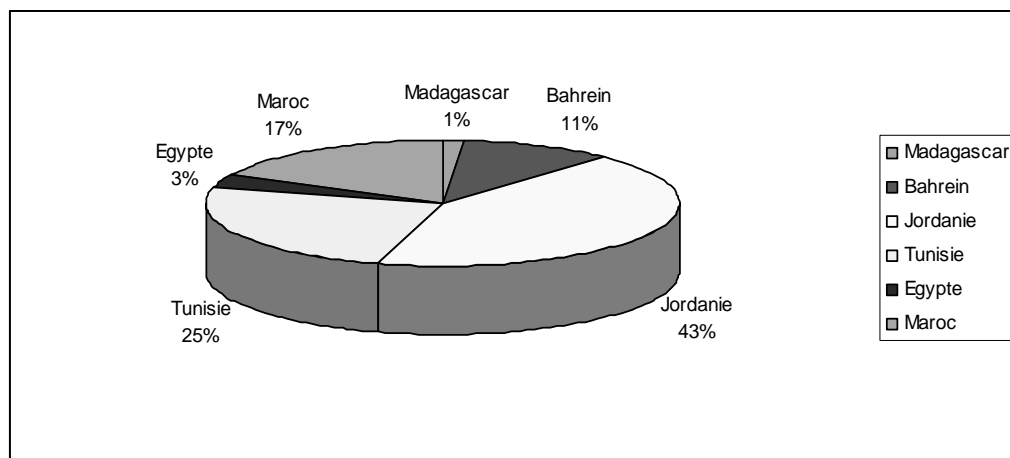
	2005	2006	2007 ⁹
Projets promus	16	133	Non analysé
Projets conclus	0	11	Non analysé
En voie de réalisation			3
Poursuite des négociations			8
Projets abandonnés		2	Non analysé

En analysant la composition géographique du portefeuille projets promus de Marseille, on remarque plusieurs éléments :

- que la « vocation » géographique de l'ITPO, comme identifiée dans son mandat, est respectée ;
- que le portefeuille se concentre dans des PVD où des IPU sont établis; ceci confirme l'importance stratégique des IPU pour le travail de l'ITPO.
- la seule exception à la règle de la présence des IPU dans les pays cible de l'activité de Marseille est représentée par la Madagascar ; en effet la promotion des projets en provenance du Madagascar s'est faite à la suite d'une visite d'un Délégué de l'ITPO de Paris (voir plus loin dans le texte).

⁹ L'année 2007 ne rentrant pas dans le mandat de l'évaluation, les résultats de promotion ne sont pas analysés. Par contre, on a constaté le passage à des phases plus « évoluées » de tous les 11 projets conclus dans le courant de l'année 2006.

Schéma 2 –Composition géographique du portefeuille projets



Bien que les résultats dans des termes strictement numériques du bureau de Marseille puissent paraître modestes, il l'est surprenant de voir comme en réalité la relation entre le nombre des cadres actifs dans la promotion de projets et le nombre des projets conclus par an est le même (et même meilleur, en tenant compte des plusieurs Délégués de Paris) que pour le bureau de Paris : 11 projets conclus, par an, par cadre.

Bien qu'il l'est impossible de déduire des similitudes trop poussés sur cet élément, il semble avoir du sens d'imaginer que –en absence d'un renforcement de la structure de Marseille, il l'est très forte improbable que les résultats pour les années à venir pourront s'améliorer en termes numériques par rapport avec ceux obtenus jusqu'à maintenant ; et que, par envers, ceci pourraient tendre à être similaires à ceux de Paris, a parité de ressources.

En ce qui concerne la satisfaction des entreprises pour les services obtenus de la part de Marseille, celle-ci a formée l'objet d'une analyse auprès des entreprises clientes par le biais d'un questionnaire en ligne. L'univers fort réduit d'entreprises clientes a eu comme conséquence un nombre assez limité de réponses au questionnaire (9 réponses dont 3 en provenance de PVD), qui ne permet pas d'analyse statistique valable.

Par contre, on peut identifier des signaux de tendance à apprécier de façon qualitative, qui sont les suivants :

- Les services le plus souvent utilisés par les entreprises clientes de Marseille sont la recherche d'un partenaire (6 entreprises, soit 67%), suivi par la participation à des réunions organisés par l'ITPO (5 entreprises, 55%), l'assistance à la négociation avec un partenaire potentiel, le business planning, la participation à des missions ou expositions à l'étranger, et les services de renseignements (4 entreprises, soit 44%). Cette indication confirme que les services promus par l'ITPO font tous partie du « cœur » des activités des ITPOs.

- En ce qui concerne l'opinion sur l'utilité des services obtenues auprès de l'ITPO, on retiendra que les services les plus appréciés¹⁰ sont la capacité de répondre avec efficacité au besoins des entreprises (100%) ; la capacité de délivrer les services nécessaires à temps utile, et les compétences professionnelles du staff du bureau (77.8% pour chaque élément) ; le caractère exhaustif des services, et la qualité de l'information reçue (66.6% pour chaque élément) ; tandis que les jugement sur le site web de l'ITPO sont nettement plus critiques (3 entreprises seulement le jugent positivement).
- Un autre indice permettant de conclure dans le sens de l'efficacité des actions menées est la réponse à une question visant à comprendre si les objectifs qui avaient motivé le contact avec l'ITPO ont été achevés. Si aucune des entreprises ne réponde que ceux ci ont été achevés complètement, un tiers d'entre elles reconnaît que les objectifs l'ont été largement, et le 22% que les objectifs ont été achevés en partie. Un tiers considère que la question n'est pas d'application. La très large majorité des entreprises qui n'a pas rejoint ses objectifs (80%) considère que la raison principale pour cela est que des négociations sont toujours en cours ; le restant 20% que le partenaire envisagé s'est avéré non approprié. Ceci permet de confirmer l'impression d'efficacité des activités de promotion des projets.
- Pour terminer, les entreprises ont été invitées à identifier quelle est la valeur ajoutée de l'ITPO par rapport a des autres agences proposant des services comparables. La large majorité de ceux qui ont répondu déclare que celle ci réside dans la capacité d'identifier des partenaires souhaitables en utilisant le réseau mondial de l'ITPO (67%). Ceux-ci sont suivis par ceux qui considèrent que l'ITPO a des contacts particulièrement efficaces dans les PVD, et par ceux qui considèrent la gratuité des services comme étant l'un des facteurs de sa valeur ajoutée (55%). Enfin un tiers de ceux qui répondent considèrent la bonne réputation en tant que membre du système des Nations Unies comme l'un des éléments clé de la valeur ajoutée de l'ITPO.

L'acquisition des propositions des projets

Comme il l'a été mentionne dans la section sur la pertinence, l'ITPO a correctement basé son activité de promotion des projets sur l'acquisition des propositions en provenance des PVD. En particulier, le seul réseau qui lui fournit avec systématiquement un flux des propositions est le réseau des IPU. Les IPU, créés à l'initiative du Gouvernement Italien pour une finalité spécifique (la promotion d'instruments financiers dédiés à la réalisation d'investissement bilatéraux entre l'Italie et les pays cible), et financés par des fonds de la coopération italienne, étaient originellement rattachés à l'ITPO Italie ; maintenant ils ont été détachés de l'ITPO Italie, et sont devenus des ressources de tout le réseau ITPO, sous la coordination de l'ONUDI/Vienne. Dans un futur assez proche il est attendu la fin des financements italiens, et les IPU se trouveront dans la situation ou bien de redéfinir leur mandat et trouver des autres bailleurs de fonds ; ou bien de disparaître.

¹⁰ On prend en compte ici seulement les réponses reportant une note 6 ou 5 a des questions spécifiques pour chaque élément du service, où la note 6 correspond à une opinion de satisfaction totale tandis que la note 1 correspond à une opinion de totale déception.

L'acquisition des projets seulement par le biais des IPU pourrait donc se révéler à terme critique pour l'ITPO, et des stratégies de différenciation de ses canaux d'acquisition se rendent nécessaires. Il semble aux évaluateurs que l'ITPO est bien conscient de cet élément, et que le bureau poursuit des stratégies de différenciation à la fois des pays (projets sont en cours pour l'acquisition des projets en provenance d'Algérie et de Macédoine) et des fournisseurs, mais que des investissements plus importants dans la sécurisation de sources alternatives et/ou complémentaires sont nécessaires.

Conclusions

L'ITPO de Marseille conduit avec efficacité des actions de promotion des projets qui semblent être fortement appréciés par les entreprises clientes et répondent à leurs attentes.

Les résultats de promotion des projets sont modestes en valeurs absolues, mais le nombre de projets conclus est en directe relation avec les dimensions du staff de l'ITPO. Si rapporté à des moyens plus importants, les chiffres de Marseille ne sont pas différentes de celles de l'ITPO de Paris. Le développement ultérieur des activités de l'ITPO de Marseille dépend strictement de la possibilité d'augmenter le nombre de ses fonctionnaires dédiés à des activités de promotion de projets (voir aussi les commentaires développés dans la section dédiée à la pertinence). Il n'est pas imaginable en effet que le même staff puisse produire des résultats plus importants, dans le futur.

Concernant les canaux de fourniture des propositions des projets, ces-ci se réduisent aujourd'hui largement aux IPU. Si jusqu'à maintenant ce canal a fonctionné correctement, il est possible que dans le futur proche son fonctionnement sera menacé par des crises budgétaires. La sécurisation de canaux complémentaires ou alternatifs se pose donc comme étant un objectif prioritaire par l'ITPO.

Activités instrumentales à la promotion des projets

La présente section discutera de l'efficacité des activités suivantes, comme elles ont été conduites par l'ITPO de Marseille :

- Activités de relation.
- Activités publiques.
- Activités de mise à point d'outils de travail.
- Participation dans des projets européens.
- Programmes Délégués.

Activités de relation

Bien que les ressources destinées à l'évaluation de l'ITPO de Marseille n'aient pas permis le déroulement de plusieurs entretiens avec des institutions partenaires et des administrations locales, les évaluateurs ont reçu l'impression que le travail de relation effectué par le bureau a été particulièrement efficace.

Coté administrations publiques le travail de relation, facilité par un environnement de départ favorable, a permis d'établir des relations à des plusieurs niveaux avec des différentes administrations locales. Ceci est témoigné en particulier par l'obtention du financement de la part de la Mairie de Marseille, et par les négociations en cours avec l'Administration Provinciale et l'Administration Régionale. Par contre, les relations avec le MAE n'ont pas été développées au même niveau, de ce qui ressort des entretiens que les évaluateurs ont eus à Paris. Une meilleure coordination et relation avec le majeur bailleur des fonds du bureau est opportune.

Coté partenaires potentiels l'ITPO a mis en place plusieurs collaborations soit avec des organisations de catégorie (il l'est le cas en particulier pour la Fédération de la Métallurgie -Union des Industries et des Métiers- qui agit en caisse de résonance pour les propositions des projets proposées par l'ITPO dans le secteur d'intérêt), soit avec des partenaires locaux d'envergure, tels que Anima et Adeci. Dans le cas d'Anima¹¹ le dialogue pourrait emmener vers une participation de l'ONUDI et de l'ITPO au consortium en voie de formation pour la gestion de la prochaine phase du projet (un appel d'offre est attendu pour le futur prochain). Dans le cas d'Adeci¹² le dialogue, après une première phase de rodage un peu lent, a maintenant débouché sur une collaboration lors d'un bref séjour à Marseille d'un Délégué de Paris, et il est maintenant prêt pour être exploité de manière plus continue et d'intérêt réciproque pour les deux partenaires.

Les résultats de la promotion des projets, pour terminer, n'auraient pas été possible dans l'absence de relations étroites avec les cadres des différents IPU dans les pays cible de l'activité de l'ITPO ; relations que l'ITPO a établies dès la première phase de sa vie.

Activités publiques

l'ITPO a poursuivi une politique de participation à l'organisation et suivi des importants événements publics. Les activités ont été efficaces et un suivi des actions entreprises est en cours ou bien programmé. Dans ce cadre on mentionne les initiatives les plus intéressantes de l'année 2006 :

- « Rencontres Euro Méditerranéennes pour un Développement Durable », édition 2006. Les rencontres, biennales, existent depuis 2000¹³ et leur principal but est de rapprocher scientifiques, organismes de recherche, et chefs d'entreprise. Des rencontres d'affaires (B2B) sont organisées dans ce cadre. L'édition 2006 a vu la participation de l'ITPO comme fournisseur de speakers sur des thématiques d'intérêt, et comme canal pour le recrutement d'entreprises du sud de la Méditerranée à inviter. L'ITPO assure aussi le suivi des rencontres entre entreprises qui se sont déroulées dans le cadre de l'initiative ; cependant, la formule adoptée par les organisateurs de l'événement pour les activités de B2B s'est avérée être insuffisamment développée, et le suivi est ralenti par manque de base. De là il est parti une réflexion avec les organisateurs pour confier à l'ITPO la gestion totale de la partie B2B des prochaines initiatives, inclus suivi. La prochaine édition des « Rencontres » se tiendra à Naples dans le courant de l'année 2007, et marquera le passage à une périodicité annuelle de l'événement.

¹¹ Anima est une initiative financée par l'Union Européenne (programme MEDA de la CE) ayant pour objectif premier de renforcer les capacités d'intervention des agences nationales en charge de l'investissement dans les pays MEDA. Son mandat arrivera à expiration dans le courant de l'année 2007, et la prochaine période de projet sera confiée sur la base d'appel d'offre publique. <http://www.animaweb.org>

¹² Adeci est une initiative de PME de la Région PACA ayant pour objectif l'appui au développement des entreprises régionales à l'international et de sa politique d'ouverture sur la Méditerranée, par le biais de la promotion d'actions de compagnonnage industriel. <http://www.adeci.org/>

¹³ Ils sont promus par Chambre de Commerce Italienne pour la France de Marseille, Chambre de Commerce et d'Industrie Marseille-Provence, Chambre de Commerce et d'Industrie Hellénique, réseau des Chambres de Commerce italiennes à l'étranger, réseau des Innovation Relay Center et réseau des Écoles d'Ingénieurs en Méditerranée.

- « Euro-Mediterranean business summit 2006 » ; l'initiative, une conférence organisée par « The Economist » (deuxième édition) a été co-parrainé par l'ONUDI / Vienne à l'initiative de l'ITPO de Marseille. Elle répondait à la volonté politique de l'ONUDI de supporter les efforts de l'ITPO d'acquérir une bonne visibilité dans la Région avec une présence publique sur les thèmes de l'énergie et de l'environnement. Dans ce cadre, l'ONUDI avait confié à l'ITPO l'individuation d'une occasion appropriée, ce qui a été fait grâce au partenariat avec Anima et EuroMéditerranée. L'ONUDI a obtenu une excellente visibilité, grâce soit au parrainage de l'initiative, soit à l'intervention annoncée de son Directeur Général.
- Forum de Crans Montana ; grâce à l'initiative de l'ITPO d'un contact direct avec le Président-Fondateur du Forum¹⁴ des relations se sont tissées entre l'ITPO et le Forum qui ont débouchées sur des initiatives de plus large ampleur. Elles seront commentées dans la section sur l'impact. Pour ce qui est de cette section, on mentionnera des retombés positifs en termes de possibilité d'acquisition de la proposition des projets en provenance de Mauritanie, grâce à la mise en contact directe avec le Chef d'État de ce pays lors de sa visite en France, facilitée par le Président-Fondateur du Forum.

Activités de mise à point d'outils de travail

Viveris, société financière émanation de la Caisse d'Épargne et de la Caisse de Dépôts, a récemment introduit sur le marché « AlterMed » un fond d'investissement doté d'un montant de 100 millions d'euros. Le fond a pour « *objectif de prendre des participations minoritaires en fonds propres dans plus de 50 PME de l'Euroméditerranée, non cotées, à fort potentiel de croissance, dans le cadre d'opérations de capital développement et de LBO.* » Dans les critères d'éligibilité il y a l'indépendance des PME du contrôle des grandes entreprises et le fait que les investissements répondent à une logique de responsabilité sociale. Les PME familiales seront privilégiées. La participation du fond au développement local est aussi favorisée par sa gestion locale déléguée à des équipes originaires des pays d'établissement.

L'ITPO s'est porté parrain de l'initiative (sans des implications financières), qui a été inaugurée en Septembre, 2006 dans les jardins du bureau. Son rôle est de proposer pour le financement des projets sélectionnés par l'ITPO, et de faire de caisse de résonance du fond auprès du réseau ITPO.

L'initiative a déjà été commentée sous l'angle de la pertinence ; en ce qui en est de son efficacité, pour l'instant on ne remarque pas encore des projets présentés en raison du tout récent lancement du fond ; des effets positifs pour l'activité de l'ITPO sont attendus.

Participation dans des projets européens

Comme il émerge de la section consacrée à la pertinence, des actions de projet sont en cours seulement sur un des deux projets mentionnés, GoNetwork.

¹⁴ <http://www.cmf.ch>

En particulier, l'ITPO coordonne¹⁵ (en sous-traitance de la Région Calabre en Italie) une étude – états des lieux des modèles et produits disponibles pour le financement des PME dans les pays du pourtour de la Méditerranée. Les rapports devraient être finalisés dans le courant du mois d'avril. Ces rapports représenteront un extraordinaire instrument de connaissance de secteur pour l'ITPO, ce qui devrait produire des effets positifs sur l'activité de promotion des projets.

Programmes Délégués

À la différence d'autres pays, le programme Délégués pour la France est géré par le biais d'un financement spécifique de la part du MAE au bénéfice du « Service de l'ONUDI en France ». Si jusqu'à la création de l'ITPO de Marseille le financement est allé au bénéfice du bureau de Paris, que devrait-il se passer maintenant ? Si on considère le « Service de l'ONUDI en France » comme étant une entité abstraite dont ils font partie les deux ITPOs, le financement devrait être reparté de conséquence entre les deux entités.

Si par contre on considère que le « Service de l'ONUDI en France » est le seul bureau de Paris, comme on l'a été considéré jusqu'à maintenant, il est correct que les fonds du programme Délégués vont au seul bénéfice de ce bureau. Comme conséquence, l'ITPO de Marseille ne possède pas des ressources dédiées pour pouvoir développer un programme Délégués.

Celle-ci est la situation actuelle ; dans l'absence des fonds spécifiques, l'ITPO a mis à budget sur son financement principal des ressources limitées pour l'accueil des Délégués. Le montant de cette ligne budgétaire (9,000 Euro) ne permettant pas le développement d'un réel programme Délégués, les deux ITPOs ont concordé la possibilité pour Marseille d'obtenir des visites de très courte durée de quelques-uns des Délégués de l'ITPO de Paris, financés par ce dernier. Ceci a été le cas notamment pour une visite de trois jours en juin 2006 d'un Délégué du Gabon, et d'une visite d'une semaine en octobre 2006 d'un Délégué du Madagascar.

Tandis que la visite du Délégué du Gabon a été surtout dédiée à des rencontres institutionnelles facilitées par l'ITPO qui n'ont pas abouti sur des projets industriels, pendant la visite du Délégué malgache l'ITPO a expérimenté une formule de collaboration avec Adeci qui s'est avérée efficace et d'intérêt pour les deux partenaires. Adeci reçoit des propositions des projets de compagnonnage ou bien d'investissements de la part d'un réseau localisé dans de différents pays du Maghreb et d'Afrique. Tandis qu'une partie relevante de ces projets fait l'objet d'actions de promotion directe, la majorité de ceux-ci restent dans une base de données sans donner lieu à promotion active, et sont mentionnés dans le site web de l'Adeci.

Pendant la visite du Délégué l'ITPO et l'Adeci ont concordé pour le Délégué la possibilité d'accès aux informations complètes de tous les projets en provenance de son propre pays, et de suivi avec les entreprises françaises membres d'Adeci. Ceci a conduit à la sélection pour promotion de 6 projets, dont 3 sont maintenant conclus, 1 abandonnés et 2 en négociation.

¹⁵ Originellement le rôle aurait dû être couvert par l'ITPO Italie, qui a renoncé.

Les résultats de cette expérience, et les résultats positifs obtenus dans des autres ITPO où les programmes Délégués sont enracinés dans les méthodologies du travail du bureau (et notamment à Paris) encouragent à trouver les moyens pour répéter l'expérience d'échanges des Délégués avec Paris, même dans une optique des séjours de plus longue durée à Marseille, et en procédant à une sélection conjointe des possible candidats en provenance des pays d'intérêt des deux bureaux.

Conclusions

L'ITPO de Marseille conduit avec efficacité des actions instrumentales à la promotion des projets. Tandis que quelques-unes de ces actions produisent déjà les effets attendus, il l'est raisonnable de s'attendre que la plupart d'entre elles produiront leurs effets dans le court / moyen terme.

L'ITPO a achevé le résultat d'être considéré de la part des institutions locales comme un partenaire et acteur fiable, tandis que sa visibilité auprès du MAE devrait être renforcée. L'ITPO a acquis visibilité locale grâce à des différentes initiatives publiques.

La participation comme parrain de l'initiative au nouveau fond d'investissement pour les PME Méditerranéennes « AlterMed » lui a permis de se doter d'un instrument de travail d'exception, qui ne devrait pas tarder à produire les effets souhaités.

Les premières expériences d'hospitalité des Délégués, et les actions menées en partenariat avec un organisme local montrent clairement comme il y a des espaces disponibles à saisir pour ce programme à Marseille aussi, bien que en présence de restrictions budgétaires importantes.

F. Impact

La récente ouverture du bureau de Marseille, et le fait que la majorité des activités de l'ITPO sont toujours en cours ne permet pas d'investiguer sur cet élément d'évaluation, qui ne pourra être analysé que dans quelques années. Cependant, on remarque positivement que certaines des activités promues par l'ITPO ont eu des impacts collatéraux positifs inattendus. Ils sont notamment :

Attention des médias

Le lancement du fond « Alter Med » a fait l'objet d'une campagne médiatique assez importante, et le nom ONUDI a été associé toujours avec Viveris, la société qui a promu le fond, et assez souvent avec la Caisse d'Épargne. Au moment même de l'évaluation une vingtaine d'articles de présentation de l'initiative sont toujours en ligne sur internet.

Ces articles ont été publiés par des sites web spécialisés dans les marchés financiers et la promotion des entreprises. Bien que la plupart des articles en ligne au moment de l'évaluation soient publiés par des organisations françaises (pas nécessairement de la Région PACA), on remarque un nombre important de publications parus sur des sites marocains et maghrébins inter- régionaux (Maroc, Tunisie, Algérie).

Si cette initiative a été bien couverte par les médias, l'existence même du bureau de Marseille a formé l'objet de plusieurs articles parus dans la presse locale et sur Internet, dont on trouve toujours quelques échos en ligne (une trentaine d'articles, additionnels à ceux mentionnés plus haut).

Impact sur l'ONUDI

Une efficace collaboration entre l'ONUDI / Vienne et l'ITPO, et un excellent esprit d'initiative de l'ITPO ont permis de pousser loin une initiative que –si laissée à soi-même– difficilement aurait produit des résultats autant efficaces.

Le Président-Fondateur du Forum de Crans Montana dans le récent passé a posé candidature pour l'ouverture d'un ITPO à Monaco. Étant donné que l'ouverture d'un deuxième ITPO dans la même zone géographique n'aurait pas justifié les efforts nécessaires, mais en considérant l'intérêt à collaborer avec une institution de poids comme le Crans Montana Forum, ONUDI / Vienne signale la chose à l'ITPO pour vérifier s'il y a lieu d'établir une collaboration directe de profil local.

Le Directeur de l'ITPO prend contact et, dans les entretiens qui suivent, il prends forme l'idée d'établir des relations stables de partenariat avec l'ONUDI / Vienne. L'idée a été portée à l'attention de la Direction Générale de l'ONUDI, et un protocole de collaboration entre ONUDI et Crans Montana a été signé a la fin du mois de novembre 2006. Le protocole porte sur l'organisation commune d'un certain nombre de Forums à travers le monde, consacrés à l'Énergie et l'Environnement, au Renforcement des Capacités Commerciales, et à la Réduction de la Pauvreté par le développement du potentiel de production.

On remarque ici la capacité de l'ITPO de réaliser que la valeur intrinsèque d'un contact initialement établi pour donner lieu à des collaboration locales présentait des potentialités qui dépassaient la sphère d'action de l'ITPO ; et d'avoir par conséquent porté ce contact à l'attention de la Direction Générale de l'ONUDI, avec des propositions d'actions concrètes.

Impact sur le réseau SPX

L'ITPO de Marseille a favorisé le rencontre du réseau SPX avec l'Union des Industries et des Métiers des Régions Cote d'Azur, Provence, Var, Vaucluse, dans le cadre du salon Fidest 2006 à Marseille. Les contacts ont poursuivi avec la participation du SPX d'Auxerre, et l'Union des Industries a exprimé son intérêt à la création d'un SPX parrainé directement par elle-même.

Aussi dans ce cas on observe comme le management de l'ITPO a été capable de se faire promoteur d'une initiative qui va au-delà de sa propre sphère d'activité, et qui pourra avoir des retombées positives sur tout le réseau ITPO et le réseau SPX.

Conclusions

L'ITPO de Marseille a promus des activités qui ont eu ou bien sont en train d'avoir des retombées positives (impacts collatéraux) sur l'ONUDI, le réseau ITPO, et le réseau SPX. En particulier, on fait référence aux accords de partenariat signés entre l'ONUDI et le Crans Montana Forum ; et à la candidature pour l'ouverture d'un centre SPX de la part de l'Union des Industries et des Métiers.

L'attention des médias aux initiatives de l'ITPO est bonne ; ceci concerne en particulier la couverture de la promotion du fond d'investissement « Alter Med » dont l'ITPO est parrain.

ANNEXE D

Liste des personnes rencontrées

<i>NOM, Prénom</i>	<i>Organisation</i>	<i>Fonction</i>
BÉVILLE, Gilles	Ministère des Affaires Étrangères, Bureau des politiques de développement économique et agricole	
CARLIER, Cécile	ONUDI France	Conseiller Industriel
CASCARANO, Jean-Louis	Ministère de l'Agriculture et de la Pêche, Conseil Général de l'Agriculture et de la Pêche	Inspecteur Général de l'Agriculture
COUPIN, Yves	Entreprise AREVA	
DAI, Ying	Province du JIANGSU	Délégué Chine
DARRICAU, Yves	ONUDI France	Directeur Adjoint
DEHAIS, Marion	Ministère des Affaires Étrangères, Sous direction des affaires économiques	
ESPINOSA, Lucia	CORPEI	Délégué Équateur
FELLAHI, Jafar	Entreprise Nodé-Langlois Matières Premières	Négoce International
FIAT, Laurent	Ministère de l'Agriculture et de la Pêche, Direction Générale des politiques économique, européenne et internationale	Bureau Coopération et relations bilatérales, Chargé de mission
FOURN, Sylvie	POLLUTECH	
TRIGUÉROS, Gérard	Fédération Nationale des Producteurs des Plantes de Pommes de Terre	
GAVEAU, Gérard	ONUDI France	Directeur
HIVERT MESSECA, Gisèle	UBI France	
HOTTIN, Agnès	SYGMA	
HOUSSART, Ludovic	IPAD /CCI de ROUEN	
JOUVIN, Mme	ADEME Agence Environnement	
LÉAUTÉ, Sylvie	OSEO	
LE TOHIC, Magali	Entreprise Nodé Négoce	Commerce International
MARTI, Eric	ONUDI France	Expert national
MAUGET, René	ESSEC Institut, Management International Agro-alimentaire	Professeur Vacataire, Chercheur Essec-IMIA, Consultant en management stratégique
MOLIN, Amandine	ONUDI France	Expert national Brésil
NAVARSSATIAN, Philippe	FERT, Formation pour l'épanouissement et le renouveau de la terre	
POUEDOGO, Pouedogo	MINDIC	Délégué Cémeroun
POUPARD, Christophe	Ministère de l'Agriculture et de la Pêche, Direction Générale des politiques économique, européenne et internationale	Chef Bureau Coopération et relations bilatérales

<i>NOM, Prénom</i>	<i>Organisation</i>	<i>Fonction</i>
RAKOTONIRINA, Xavier	Ministère de l'Industrie	Délégué Madagascar
SEVAISTRE, Patrick	Afrique Initiatives	
SKITT, Laurent		Délégué Gabon
TARCHE, Benoît	AFII - Agence française des investissements internationaux	
VINÇON, Philippe	Ministère de l'Agriculture et de la Pêche, Direction Générale des politiques économique, européenne et internationale	Sous-directeur des échanges internationaux

Annexe E

Liste des Délégués des Pays en Développement pour 2000 – 2006 du bureau de Paris

PAYS	NOM	ORGANISATION DE RATTACHEMENT	DÉBUT DU PROGRAMME	FIN DU PROGRAMME	FINANCEMENT (ONUDI SIÈGE, SPI,AUTRES)
ALGERIE	Mohamed RAMDANI	Chambre Algérienne de Commerce et d'Industrie CACI	1er mars 2001	30 avril 2001	IP/GLO/98/FF1 ITPO Paris
ALGERIE	Mohamed RAMDANI	Chambre Algérienne de Commerce et d'Industrie CACI	15 janvier 2002	15 mai 2002	TF/RAF/98/002 (Gouvernement Français)
BAHREIN	Kefaya ALANZOOR	Bureau de l'ONUDI à Bahreïn	20 mars 2000	29 avril 2000	ITPO Bahreïn
BOLIVIE	Romel ANTELO MEJIA	Fondation Bolivia Export	27 septembre 2001	27 décembre 2001	Gvt français + IP/GLO/98/FF1 (Fondation Bolivia Exporta)
BRESIL	Hosana GANEM	SEBRAE / CNI	1er mars 2000	4 juin 2002	IP/GLO/98/FF1 Brésil (SEBRAE et CNI)
BRESIL	Uliana MARTINELLI	CNI	15 septembre 2005	15 décembre 2005	Cofinancement IE/GL0/04/FF1 (Brésil / CNI AI Invest)
BRESIL	Mariana CANOCO	Fédération des Industries de l'État du Ceara (FIECE).	3 avril 2006	29 avril 2006	Cofinancement FIECE Brésil/AI-Invest
BURKINA FASO	Drissa SAWADOGO	Ministère du Commerce, de la Promotion de l'Entreprise et de l'Artisanat.	4 décembre 2000	5 juin 2001	TF/RAF/98/002 (Gouvernement français du 4 décembre 00 au 4 mars 01) UB/BKF/00/060 (Onudi Vienne du 5 mars au 5 juin 01)
CAMEROUN	Pouedogo POUEDOGO	MINDIC	Janvier 2004	31 octobre 2004	TF/RAF/98/002 (Gvt Français)
CAMEROUN	Pouedogo POUEDOGO	MINDIC	15 octobre 2005	5 décembre 2005	TE/RAF/04/002 (Gvt français)
CHINE	Ying DAI	Province du JIANGSU	28 août 2000	31 décembre 2006	Gvt Français IE/GL0/04/FF1 + (rovinces du JIANGSU et de JILIN)
COLOMBIE	Ana Maria VELEZ BORRERO	CRIIT – CCI de Cali	1er sept. 2002	30 novembre 2002	SF/COL/00/001 (Onudi Vienne)

PAYS	NOM	ORGANISATION DE RATTACHEMENT	DÉBUT DU PROGRAMME	FIN DU PROGRAMME	FINANCEMENT (ONUDI SIÈGE, SPI,AUTRES)
COLOMBIE	Julia Inès OCAMPO DUQUÉ	CRIT – CCI de Manizales	1er décembre 2002	31 décembre 2003	IP/GLO/98/FF1 (ONUDI Paris du 1/02/03 au 31/08/03) + SF/COL/00/001 (Onudi Vienne du 1/09/03 au 31/12/03)
COLOMBIE	Jaime ECHEVERRI	Chambre de Commerce de MEDELLIN	03 octobre 2005	21 octobre 2005	Cofinancement IP/GLO/04/FF1 (Colombie CCI de Medellin / AI Invest)
COLOMBIE	Claudia BETANCUR	Chambre de Commerce de BOGOTA	14 janvier 2006	3 février 2006	Cofinancement Colombie /AI Invest
EQUATEUR	Pamela CUMBA MORAN	CORPEI	30 nov. 2001	30 novembre 2002	Gouvernement français + IP/GLO/98/FF1 Equateur (CORPEI)
EQUATEUR	Lucia ESPINOSA (temps partiel)	CORPEI	Mars 2005	Décembre 2006	IE/GLO/04/FF1 (CORPEI Equateur)
GABON	Jean François YANDA	Agence de promotion des investissements privés	1 mai 2006	31 juillet 2006	IE/GLO/04/FF1 (APIP Gabon)
GHANA	Peter ANKRAH	GIPC Ghanean Promotion Investment Center	28 février 2001	28 novembre 2001	TF/RAF/98/002 (Gouvernement Français)
GHANA	Stephen OSEI-YEBOAH	GIPC	18 juin 2002	31 octobre 2003	TF/GHA/00/B10 (ONUDI Vienne)
HONDURAS	Dania BUSTILLO	FIDE Fondo para la inversion y el desarrollo	18 Avril 2001	16 Juillet 2001	Cofinancement FIDE Honduras + UB/HON/00/024 (ONUDI Vienne)
IRAN	Ahmad JAMALI	OIETAI Organization of Investment Economic and Technical Assistance of IRAN	23 octobre 2001	21 novembre 2001	SF/IRA/00/003 (ONUDI Venne)
MADAGASCAR	Xavier RAKOTONIRINA	Ministère de l'industrie	15 août 2006	14 février 2007	TE/RAF/04/002 (Gvt Français)
MALI	Djénéba OUEDRAOGO TALL	CNPI	15 octobre 2002	11 juin 2003	TF/RAF/98/002 (Gvt Français)
MALI	Djénéba OUEDRAOGO TALL	CNPI	28 février 2004	7 mars 2004	TF/RAF/98/002 (Gvt Français)
MEXIQUE	Angelica ESPINA TOSCANO	Eurocentro CANACINTRA (Fédération des entreprises du Mexique)	27 nov. 2000	9 décembre 2000	MEXIQUE
MEXIQUE	Karla MARTINEZ	CANACINTRA	15 octobre 2002	15 avril 2003	Eurocentro Canacintra
MEXIQUE	Benjamin MARRUFO	Eurocentro Bancomext Monterrey	20 mars 2006	26 avril 2006	Cofinancement Mexique Bancomext/AI Invest
MONGOLIE	Mme Oyuntchmeg GONTCHIGSUREN	Direction du Commerce et de la Coopération du Ministère des Relations Extérieures.	22 mai 2000	15 novembre 2000	Gvt Français + IP/GLO/98/FF1 (Ambassade de Mongolie)

PAYS	NOM	ORGANISATION DE RATTACHEMENT	DÉBUT DU PROGRAMME	FIN DU PROGRAMME	FINANCEMENT (ONUDI SIÈGE, SPI,AUTRES)
NICARAGUA	Electra LAGOS	Institut Nicaraguayen de Développement et de l'Eurocentre Nicaragua	2 novembre 1999	12 avril 2000	NICARAGUA
NIGER	Daouda MOUSSA	CPI	13 octobre 1999	25 novembre 2001	TF/RAF/98/002 (Gouvernement Français)
NIGER	Daouda MOUSSA	CPI	2 avril 2003	2 mai 2003	TF/RAF/98/002 (Gvt Français)
NIGER	Daouda MOUSSA	Centre de Promotion des investissements	11 mai 2005	3 juin 2005	TE/RAF/04/002 (Gvt français)
NIGERIA	Olusola Abiodun KAYODE	Ministère Fédéral de l'Industrie du Nigéria	19 septembre 1996	15 octobre 2000	NIGERIA
OUGANDA	Bradford OCHIENG	Uganda Investment Authority	20 février 2002	20 Décembre 2002	US/UGA/99/801/31-01 (Onudi Vienne (jusqu'au 27/10/03) + TF/RAF/98/002 (Gvt Français jusqu'au 20/12/03)
PHILIPPINES	Céleste ILAGAN	BOARD OF INVESTMENT (BOI)	23 Mai 2000	15 Avril 2001	Co-financement Gvt Français + IP/GLO/98/FF1
PHILIPPINES	Céleste ILAGAN	BOARD OF INVESTMENT (BOI)	23 mai 2000	15 avril 2001	Cofinancement Gvt Français IP/GLO/98/FF1 (BOI Philippines)
SENEGAL	Tidiane BOYE	CNES Confédération Nationale des Entrepreneurs du Sénégal	4 janvier 2000	15 février 2005	Gouvernement du Sénégal + XA/SEN/00/613 (Onudi Vienne) + Gvt Français IP/GLO/98/FF1
SLOVAQUIE	Peter REINER	SARIO / ITPO Bratislava	13 mai 2002	28 juin 2002	ITPO Bratislava
TANZANIE	Nakuala SENZIA	Tanzania Investment Center	11 décembre 2000	15 décembre 2001	TF/RAF/98/002 (Gvt français Jusqu'en août 2001)
TANZANIE	Nakuala SENZIA	T.I.C Tanzania Investment Center	11 décembre 2000	15 décembre 2001	TF/RAF/98/002 (Gouvernement français jusqu'en août 2001) + US/URT/99/004 (Onudi Vienne jusqu'en Fin novembre 2001)

Printed in Austria
V.07-85460—July 2007—60



ORGANISATION DES NATIONS UNIES POUR LE DÉVELOPPEMENT INDUSTRIEL
Centre international de Vienne, Boîte postale 300, 1400 Vienne (Autriche)
Téléphone: (+43-1) 26026-0, Télécopieur: (+43-1) 26926-69
Courrier électronique: unido@unido.org, Internet: <http://www.unido.org>