



**TOGETHER**  
*for a sustainable future*

## OCCASION

This publication has been made available to the public on the occasion of the 50<sup>th</sup> anniversary of the United Nations Industrial Development Organisation.



**TOGETHER**  
*for a sustainable future*

## DISCLAIMER

This document has been produced without formal United Nations editing. The designations employed and the presentation of the material in this document do not imply the expression of any opinion whatsoever on the part of the Secretariat of the United Nations Industrial Development Organization (UNIDO) concerning the legal status of any country, territory, city or area or of its authorities, or concerning the delimitation of its frontiers or boundaries, or its economic system or degree of development. Designations such as “developed”, “industrialized” and “developing” are intended for statistical convenience and do not necessarily express a judgment about the stage reached by a particular country or area in the development process. Mention of firm names or commercial products does not constitute an endorsement by UNIDO.

## FAIR USE POLICY

Any part of this publication may be quoted and referenced for educational and research purposes without additional permission from UNIDO. However, those who make use of quoting and referencing this publication are requested to follow the Fair Use Policy of giving due credit to UNIDO.

## CONTACT

Please contact [publications@unido.org](mailto:publications@unido.org) for further information concerning UNIDO publications.

For more information about UNIDO, please visit us at [www.unido.org](http://www.unido.org)

Distr.  
RESTREINTE.

ODG/R.15  
20 avril, 2000

ORGANISATION DES NATIONS UNIES  
POUR LE DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL

Original: FRANÇAIS

---

SERVICE DE L'ONUDI EN FRANCE  
POUR LE RENFORCEMENT DE LA COOPERATION  
ENTRE LA FRANCE  
ET LES PAYS EN DEVELOPPEMENT

US/GLO/98/012

Rapport de la mission d'évaluation\*

---

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

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 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.

Avertissement: Les opinions émises dans ce rapport sont exprimées à titre personnel et n'engagent pas les organisations représentées.

V.00-53121

## TABLE DES MATIERES

Page

LISTE DES SIGLES UTILISES DANS LE RAPPORT.....	3
SYNTHESE DES CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS .....	4
I. INTRODUCTION .....	7
1. Historique général du service. ....	7
2. Historique et structure du service à Paris. ....	8
3. Objectifs de la mission d'évaluation.....	9
4. Organisation et méthodologie de l'évaluation.....	9
II. CONTEXTE .....	11
1. Cadre institutionnel.....	11
2. Infrastructure nationale.....	11
3. Les liens avec l'ONUDI.....	11
4. Les documents du Service.....	12
III. ORGANISATION DES ACTIVITES .....	14
1. Programmation .....	14
2. Financement.....	14
IV. ANALYSE DES ACTIVITES.....	17
1. Promotion générale des activités.....	17
2. Origine, promotion, suivi des projets .....	17
3. Fichiers d'entreprises .....	19
4. Programme des délégués .....	19
5. Programmes spécifiques .....	21
6. Un exemple de promotion des investissements: le Forum en GUINEE .....	23
V. PERSPECTIVES POUR LE FUTUR.....	26
1. Un autre service : Le service de l'ONUDI en Italie.....	26
2. Le Service et la coopération française .....	26
3. Perspectives de l'ONUDI .....	27
4. Perspectives pour le SPIT de Paris .....	28
VI. SUITES DONNEES AUX RECOMMANDATIONS DE L'EVALUATION PRECEDENTE.....	29
VII. CONCLUSIONS.....	31
1. Points positifs .....	31
2. Points à renforcer .....	32
VIII. RECOMMANDATIONS .....	34
IX. LECONS A TIRER.....	37
LISTE DES ANNEXES	
- I TERMES DE REFERENCE DE L'EVALUATION	
- II LISTE DES PERSONNES RENCONTREES ET CONTACTEES	

## LISTE DES SIGLES UTILISES DANS LE RAPPORT

ACP	- Afrique Caraïbes et Pacifique
ACTIM	- Agence pour la promotion Internationale des technologies et des entreprises françaises
ANVAR	- Agence Nationale de Valorisation de la Recherche
BEST	- Business Environment Strategic Toolkit
COMFAR	- Computer Model for Feasibility Analysis and Reporting
DDIA	- Décennie du Développement Industriel pour l'Afrique
EUROPALIA	- Europe-Amérique Latine pour l'Industrie Alimentaire
FED	- Fonds Européen de Développement
FIT	- Financial Improvement Toolkit
GS	- General Service Staff
INTERCO	- Agence de Coopération Internationale de la Région Aquitaine
IPPN	- Industrial Partnership Promotion Network
KF	- Kilo Francs
MAE	- Ministère des Affaires Etrangères
MF	- Million de Francs
OPIP	- Office de Promotion des Investissements Privés
OPTIMA	- Optimisation Programme for Trade & Investments in Markets for Agribusiness
PED	- Pays en développement
PMA	- Pays les moins avancés
PME	- Petites et Moyennes Entreprises
PNUD	- Programme des Nations Unies pour le développement
SIAL	- Salon de l'Industrie Agro-alimentaire
SPIT	- Service de Promotion des Investissements et de la Technologie
TIAF	- Lettres d'information sur les offres françaises de Technologies et Innovations pour L'Afrique
TIAL	- Lettres d'information sur les offres françaises de Technologies et Innovations pour l'Amérique Latine
TIAS	- Lettres d'information sur les offres françaises de Technologies et Innovations pour l'Asie
UE	- Union Européenne

## SYNTHESE DES CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

### Conclusions

#### Points positifs

##### Projets opérationnels

On constate un nombre important de projets opérationnels (29 en 1995, 19 en 1996, 27 en 1997, 23 en 1998), ce qui est un changement substantiel par rapport à la précédente évaluation (4 en 1992, 8 en 1993, 2 en 1994).

##### Programme des délégués

Le programme des délégués fonctionne bien. Sur les 23 derniers délégués partis du Service, 19 s'occupent de promotion des investissements dans leur pays d'origine ou à l'ambassade de ce dernier. L'efficacité de ce programme, soulignée par les interlocuteurs industriels de la mission d'évaluation, est en grande partie due au soin apporté à la sélection des délégués.

##### Coordination avec les programmes intégrés

Le Service a la volonté affirmée de s'insérer dans les programmes intégrés. Il a par exemple demandé au ministère des affaires étrangères qui finance les bourses des délégués d'orienter ces aides vers des pays faisant l'objet de programmes intégrés.

##### Coopération avec l'Union Européenne et promotion de la technologie

Le Service est reconnu comme un acteur de premier plan en France du programme de l'Union Européenne AL-INVEST qui a pour objectif de promouvoir la collaboration entre les entreprises européennes et latino américaines dans les domaines des échanges commerciaux et technologiques.

##### Réseau en France

Le Service a tissé un réseau efficace de correspondants en France. Ce réseau se base sur les Chambres de Commerce et d'Industrie, sur des organismes régionaux de développement créés par les Conseils Régionaux dans le cadre de la coopération décentralisée et sur des banques comme les banques populaires.

#### Points à renforcer

##### Les documents du Service

Il n'y a pas de document guidant le fonctionnement du bureau (objectifs, résultats, activités, moyens). Cette lacune avait déjà été soulevée par la mission d'évaluation de 1995. Les programmes de travail du Service sont mal connus par les autorités françaises qui auraient dû les approuver formellement annuellement selon l'article VIII de la convention de 1983.

##### Financement des Etudes de faisabilité

Le Service n'a pas la possibilité de financer les études de faisabilité (project completion facility). Une ligne budgétaire permettant de participer au financement d'une étude de faisabilité pourrait être utile pour attirer des financeurs. Cette facilité est prévue dans les budgets des SPIT de Milan et d'Athènes.

### Répartition des activités

La majorité des projets opérationnels sont dans des pays émergents d'Amérique du Sud, ce qui pose des problèmes de fond par rapport aux priorités de l'ONUDI qui sont les PMA africains. La reconnaissance du Service par les industriels français, et donc l'efficacité de son réseau en France suppose des réussites et justifie donc la poursuite d'actions dans des pays non prioritaires pour l'ONUDI, mais offrant des opportunités aux entrepreneurs français. C'est probablement indispensable pour pouvoir agir ensuite vers l'Afrique avec de meilleures probabilités de réussite.

### Nature des activités

Le Service n'a pas d'activité dans le domaine de l'environnement qui est l'un des axes majeurs de développement de l'ONUDI.

### **Recommandations**

#### A) Sur la programmation des activités du Service

Le Service doit asseoir et développer son action dans la visibilité à moyen et court terme. Cette visibilité, qui permet d'avoir un aperçu sur le futur, est importante, pour la tutelle (le siège de l'ONUDI), pour le financeur (Le Ministère des affaires étrangères) et pour le Service car elle donne du sens et de la perspective à l'action du personnel.

Il est proposé par la mission d'évaluation que le Service élabore un plan de développement « glissant » à 3 ans précisant les objectifs du Service, ses résultats escomptés dans 3 ans ainsi que ses rapports institutionnels. Ce document sera réactualisé tous les ans.

La mise en place de cet exercice de programmation, répondrait à l'absence de document de programme qui a été soulevée lors des deux dernières évaluations.

#### B) Sur la nature des activités du Service

La mission soutient la volonté du Service d'orienter résolument son activité vers les pays faisant l'objet de programmes intégrés de l'ONUDI et vers les PMA africains. L'accueil de délégués provenant de pays faisant l'objet d'un programme est à encourager.

La mission suggère de faire participer davantage le Service aux activités liées aux programmes intégrés, en l'associant à la définition et aux actualisations des programmes, et en lui donnant accès aux informations relatives à leur exécution. Le Service pourrait aussi participer à la recherche de financements auprès des interlocuteurs français, notamment ceux de la coopération décentralisée (crédits de coopération gérés par les régions).

Le Service devrait résolument approfondir ses relations existantes avec les services de développement de l'Union Européenne qui devront mettre en place 24 milliards de francs par an dans les 5 ans à venir sur les pays ACP (Accord LOME V).

Le Service devrait poursuivre son rôle de promotion des salons d'investissements en Afrique et organiser des visites en France de délégations professionnelles d'Afrique, ceci dans le cadre des priorités de l'ONUDI.

#### C) Sur des développements nouveaux

Les propositions qui suivent s'inspirent des nécessités relevées par la mission de renforcer l'action du Service dans les PMA africains, de développer son partenariat avec les autres Services et notamment celui de Milan qui est le plus proche de lui et d'améliorer la synergie de son action avec les objectifs du siège de l'ONUDI.

Le Service pourrait développer une approche méthodologique originale d'action dans les PMA dans le cadre de la promotion des investissements et de la technologie des entreprises françaises dans ces pays, en collaboration avec le SPIT de Milan.

Le Service devrait développer son action dans le domaine de l'environnement grâce à des actions de promotion des technologies européennes de traitement des effluents en collaboration avec le SPIT de Milan.

Le Service pourrait utilement réfléchir au renforcement de son appui aux entreprises françaises au moment de l'étude de faisabilité du projet d'investissement. Cet appui pourrait prendre la forme du renforcement de ses capacités propres dans ce domaine pour réaliser des études de pré faisabilité sous forme de prestations payantes. Une ligne budgétaire destinée à aider à la réalisation d'études de faisabilité de projets identifiés comme solides pourrait être créée.

## **I INTRODUCTION**

### **1. Historique général du Service**

Au sein de la Direction pour la Promotion des Investissements et la Technologie, l'ONUDI a créé un réseau des Services de Promotions des Investissements et de la Technologie (SPIT), dont l'objectif est de promouvoir des actions de partenariat pour mettre en place des projets viables entre promoteurs de pays en développement et investisseurs intéressés de pays industrialisés. Toutefois les Services de Promotion favorisent, si possible, aussi la coopération et le partenariat Sud-Sud.

A travers ce réseau les entreprises dans les pays industrialisés sont informées sur les opportunités de partenariat et les profils des projets à la recherche d'investisseurs dans les pays moins avancés. En même temps les investisseurs intéressés reçoivent de la part de l'ONUDI assistance et conseil pour mobiliser les ressources techniques et financières pour suivre et développer ces opportunités.

La spécificité du réseau des SPIT est de coopérer avec les points focaux régionaux, les centres technologiques et les universités dans les pays industrialisés et les agences pour la promotion des investissements dans les pays en développement.

En 1975, pour faciliter la mise en œuvre de cette activité, le premier Service pour la promotion des investissements fut établi. Ces services sont en contact étroit avec les associations professionnelles, les banques, les ministères et agences de développement dans les pays hôte. Ils ont aussi établi des banques des données avec des informations sur les entreprises nationales intéressées par des partenariats industriels avec des promoteurs dans les pays en développement.

Grâce au SPIT, les investisseurs potentiels reçoivent des renseignements sur les opportunités d'investissement et sur le climat des affaires dans les pays en développement qui les intéressent.

A travers le réseau mondial des SPITs, l'ONUDI a un avantage comparatif en ayant accès à une importante source d'information pour les investissements, particulièrement dans le secteur marketing des services de pre-investissements (identification et formulation) dans les pays en développement.

La fonction de SPIT est de promouvoir ces activités en assurant la présence locale et la liaison avec l'infrastructure économique nationale et les entrepreneurs potentiels au bénéfice des promoteurs dans les pays moins avancés.

Les SPITs sont financés par une contribution volontaire du pays hôte concerné. Dans le cas du SPIT de Paris, le Service a été capable de mobiliser de fonds additionnels, qui sont inscrits dans un budget annexe et qui permettent au Bureau de mener des activités complémentaires qui ne seraient pas possibles sur la base du budget offert par la France.

Les instructions opérationnelles du Service sont établies dans les accords signés entre la France et l'ONUDI. La direction centrale est assurée par le Siège de l'ONUDI en accord avec ses objectifs et le plan de travail établi par les Etats Membres de l'Organisation. Normalement les SPITs orientent leurs opérations vers un nombre limité des pays cibles, pour des raisons budgétaires et pour optimiser les actions de promotion des investissements. En suivant cette méthode les activités du SPIT sont conduites en coordination avec les priorités des programmes de l'ONUDI, de la coopération bilatérale du pays hôte et des requêtes et possibilités des pays en développement.

Les résultats du SPIT peuvent être mesurés par le nombre des projets promus, les projets industriels opérationnels dans les pays en développement, la participation aux actions de promotion et le déroulement des activités organisées au bénéfice des pays les moins avancés.

Le réseau des SPIT donne à l'ONUDI la possibilité d'avoir des points de contact dans les pays aux économies développées et, en conséquence, d'établir des coopérations à l'avantage mutuel de la communauté des entrepreneurs nationaux et des promoteurs des pays en développement.



## 2. Historique et structure du Service à Paris

Le SPIT Paris a été créé le 28 juin 1980 par un accord entre le Gouvernement français et l'ONUDI en vue de renforcer la coopération industrielle entre la France et les pays en développement. Cet accord fut amendé et renouvelé le 31 janvier 1983 pour une période de trois ans. Cet accord a été à son tour prorogé à trois reprises pour couvrir les périodes 1986-1988, 1989-1991 et en 1992 l'accord fut conclu pour une période indéfinie. Ces prolongations étaient basées sur les recommandations positives des rapports d'évaluation établis par le Gouvernement français et l'ONUDI.

A la fin 1994 le Service fut soumis à une autre évaluation afin d'évaluer ses résultats et de donner un avis sur la prolongation de ses activités. Cette évaluation fut aussi positive et la mission d'évaluation indiqua dans ses recommandations une poursuite des activités du Service pour une autre période de trois ans.

Le Service de Promotion des Investissements et de la Technologie à Paris témoigne la volonté de la France de s'associer à l'initiative de l'ONUDI pour renforcer le partenariat industriel entre entreprises du Nord et du Sud.

Cette orientation dans les dernières années a été marquée par :

- l'importance accordée à l'Afrique, avec 7 délégués originaires du pays d'Afrique, soit 50% du nombre de délégués.
- les bons résultats avec l'Amérique Latine, à travers le programme Europalia, opération conjointe du Service avec l'Union Européenne.
- le programme des délégués de pays en développement. L'intérêt pour ce programme est démontré par l'augmentation de la participation financière directe des pays bénéficiaires.
- les actions de plus en plus concertées avec le Siège à Vienne. Ces actions conjointes se sont concrétisées surtout dans le cadre des Programmes Intégrés et des délégués.
- la promotion marquée dans les secteurs prioritaires indiqués par le Siège, à savoir : projets agro-industriels, partenariat entre PME avec un objectif de transfert de technologie vers les entreprises des pays en développement et, enfin, un engagement particulier sur l'Afrique et les pays moins avancés.

Selon l'accord entre l'ONUDI et la France c'est le siège de l'organisation à Vienne qui administre et supervise le Service.

Le responsable du Service à Paris est recruté par l'ONUDI en consultation avec les autorités françaises concernées et suivant les règles et les procédures de l'Organisation. Tout le personnel nécessaire pour le bon fonctionnement du Service a une lettre d'engagement de l'ONUDI. Le personnel est engagé sur la base d'un budget établi conjointement chaque année avec le Ministère des Affaires Etrangères.

Le directeur du Service dirige les opérations et avec l'assistance du staff réalise le programme de travail du bureau. L'ONUDI informe régulièrement le Gouvernement de la France sur les activités du Service à travers la Mission Permanente de la France auprès de l'ONUDI à Vienne. Toutefois le directeur du Service maintient des contacts directs avec le Ministère des Affaires Etrangères et les autres autorités concernées par les activités du SPIT.

Enfin, l'accord stipule que le Service doit préparer chaque année un programme de travail et un rapport d'activités.

### **3. Objectifs de la mission d'évaluation**

Une évaluation conjointe est prévue dans l'accord portant sur le fonctionnement du Service et devrait avoir lieu tous les trois ans. La dernière évaluation du Service a eu lieu de septembre à décembre 1994.

Conformément aux dispositions d'évaluation en vigueur à l'ONUDI, l'objectif fondamental de la mission d'évaluation est :

- i. d'évaluer les résultats du projet en fonction des objectifs fixés, notamment ceux inclus dans les programmes annuels de travail, ce qui suppose le réexamen des activités du Service ;
- ii. d'identifier et d'apprécier à la fois les facteurs qui ont facilité la réalisation des objectifs et ceux qui l'ont entravé ;
- iii. d'examiner dans quelle mesure les activités du Service ont contribué à renforcer la capacité des pays cible du Service en matière de promotion des investissements;
- iv. de formuler des recommandations et suggestions concernant la suite des activités du Service.

La mission a pour objectif aussi d'examiner si les démarches utilisées ont conduit aux résultats optimaux ou si d'autres démarches auraient pu conduire à des meilleurs résultats. A l'inverse des évaluations précédentes, il a été demandé à la mission d'évaluation actuelle de procéder à une évaluation plus prospective que rétrospective.

Les termes de référence de la mission figurent à l'annexe I du rapport. Les membres de la mission n'ont pas participé à la conception, à l'examen préalable ou à l'exécution du projet.

Les opinions des membres de la mission ne reflètent pas nécessairement les opinions du Gouvernement français ou de l'ONUDI.

### **4. Organisation et méthodologie de l'évaluation**

L'évaluation a été conduite conformément aux décisions prises antérieurement, par un représentant du Gouvernement français et un représentant de l'ONUDI. La mission était composée de :

- M. Bruno Goubet, expert nommé par le Gouvernement français
- M. Mario Marchich, du Bureau du Contrôle Interne et de l'Évaluation de l'ONUDI

La mission a entamé ses travaux à Paris le 10 janvier 2000.

Une visite dans une région (Bordeaux) a été organisée et la mission a eu des entretiens avec le correspondant du Service dans la région aquitaine, des associations d'entrepreneurs et des chefs d'entreprises de la région.

Ensuite, les évaluateurs se sont rendus, respectivement :

L'évaluateur désigné par le gouvernement de la République française au siège de l'ONUDI à Vienne et au bureau du SPIT Milan/Italie pour examiner, dans une optique comparative, les possibilités de renforcer les synergies entre le SPIT de Paris, celui de Milan et le Siège de l'ONUDI.

L'évaluateur de l'ONUDI en Guinée, pour vérifier l'impact des activités du Service dans un pays qui a été retenu par le gouvernement français, en considération du fait que:

- la Guinée est un pays cible dans le cadre des activités de la coopération française en Afrique.
- en 1998 l'ONUDI avait organisé un Forum d'investisseurs à Conakry.
- la Guinée est un des premiers pays qui a bénéficié d'un Programme Intégré de l'ONUDI, démarré en 1999.

- le Programme Intégré prévoit une composante "suivi du Forum des Investissements".

La mission a présenté le 3 mars 2000 à Paris ses conclusions et ses recommandations provisoires aux responsables de la Direction des Nations Unies du Ministère des Affaires Etrangères, y compris un représentant de la mission française auprès de l'ONUDI et aux responsables d'autres ministères, à savoir Agriculture et Industrie.

Le rapport se base sur les rapports d'activité et autre documentation fournis par le Service de Paris, ainsi que sur les éléments d'information recueillis au cours des entretiens menés en France, à Vienne et dans les autres deux pays visités.

Pour établir son rapport, la mission d'évaluation a suivi les directives de l'ONUDI pour l'établissement des rapports d'évaluation indépendante en profondeur.

La mission s'est principalement penchée sur les activités menées par le Service pendant la période 1995-1999, mais a aussi visé à procéder à une évaluation prospective, en examinant de quelle manière il serait possible d'orienter progressivement les activités du Service, en particulier par rapport aux nouvelles orientations de l'ONUDI pour le "Programme de la Promotion des Investissements et de la Technologie Industrielle" et en prenant en compte les orientations de la coopération française et de l'ONUDI, qui a transformé son action en passant de projets particuliers d'assistance technique aux programmes intégrés par pays.

Précisons que les programmes intégrés sont constitués d'un ensemble de projets complémentaires structurés de manière à avoir un effet multiplicateur dans le but d'aider un pays à surmonter les problèmes critiques de son développement industriel.

La liste des personnes rencontrées figure à l'annexe II du rapport.

## **II. CONTEXTE**

### **1. Cadre institutionnel**

Les activités de promotion des investissements du SPIT de Paris s'inscrivent dans un contexte général de renforcement de la coopération industrielle entre pays en développement et pays industrialisés.

Les investissements directs à l'étranger des entreprises des pays industrialisés ont connu une forte croissance depuis plusieurs années, en même temps que s'est accrue la concurrence entre les pays en développement pour attirer les investissements et améliorer leur économie.

Le Service participe à l'action de la France en faveur du développement. Etant donné que les décisions d'investissements des entrepreneurs privés obéissent aux critères de rentabilité, l'action publique pour lutter contre la pauvreté dans le monde et la mission de soutien d'un organisme international ne peuvent pas modifier seules les conditions économiques des pays en développement, qui doivent eux-mêmes faire un effort pour améliorer leurs situations politiques, économiques et institutionnelles.

C'est pour cela, comme il avait été aussi indiqué dans l'évaluation précédente, que la sélection des délégués s'oriente vers des pays vers lesquels les industriels français ne se tournent pas spontanément. Dans cette sélection le Service essaye aussi d'éviter la superposition et la redondance avec les actions d'autres organismes de coopération français.

Toutefois des actions du SPIT dans des pays plus intéressants pour les investisseurs français peuvent aider le Service à générer d'autres sources de financement et mobiliser des fonds additionnels, qui après peuvent bénéficier aux autres pays en développement.

### **2. Infrastructure Nationale**

Le Service a de relations de travail très étroites avec les institutions suivantes:

1. Autorités administratives centrales:
  - o Ministère des Affaires Etrangères  
Direction des Nations Unies et des Organisations Internationales
  - o Ministère Délégué Chargé de la Coopération et de la Francophonie  
Direction Générale de la Coopération Internationale et du Développement
  - o Ministère de l'Agriculture et de la Pêche, associé aux nombreuses opérations agro-industrielles du SPIT (Optima, Europalia)
2. Organismes financiers et Banques, notamment avec la chambre syndicale des Banques Populaires
3. Fédérations industrielles et associations d'entrepreneurs.
4. Organismes para publics divers :
  - o ANVAR : Agence Nationale de Valorisation de la Recherche
  - o ACTIM : Agence pour la promotion Internationale des technologies et des entreprises françaises.

### **3. Les liens avec l'ONUDI**

L'ONUDI assiste les pays en développement à promouvoir le flux d'investissements étrangers et, pour cette raison, a créé en 1975 le réseau de Bureaux pour la Promotion de la Technologie et des

Investissements, principalement dans les pays industrialisés, pour identifier, promouvoir et mobiliser des ressources financières et techniques nécessaires pour réaliser des partenariats industriels dans les pays en développement.

Dans le contexte de son activité comme bureau de promotion de la technologie et des investissements, les activités principales du Service sont :

- Contacter et informer (pas exclusivement en France) des entreprises désireuses de considérer des opportunités de partenariat industriel dans les pays en développement
- Etablir un fichier de ces investisseurs potentiels
- Analyser les profils des projets et propositions de partenariat provenant du Siège de l'ONUDI ou d'autres sources, pour déterminer si on pourrait identifier dans le pays un entrepreneur intéressé.
- Etablir des contacts avec des associations d'entreprises nationales et locales pour promouvoir ces projets de partenariat.
- Donner des renseignements, utilisant le réseau de l'ONUDI sur les possibilités dans les pays en développement concernés. Pour ce genre d'action la présence d'un délégué du pays concerné peut être d'une grande utilité.
- Arranger les possibilités de contact entre l'investisseur local et le promoteur du pays moins avancé, sous forme de contacts directs ou à travers la participation à des tables rondes d'affaires (appelés aussi FORUM).
- Assister les parties concernées dans leurs négociations et dans la préparation des plans d'affaires.
- Distribuer l'information disponible sur les nouvelles technologies et la possibilité de son transfert aux pays en développement.
- Organiser des meetings d'information et séminaires pour familiariser les associations, les entreprises et les institutions françaises et européennes avec les opportunités d'investissements dans les pays en développement
- Diffuser les techniques d'évaluation des dossiers de projets d'investissements en utilisant, notamment le logiciel préparé par l'ONUDI à cet effet.

Les SPIT sont financés par le pays hôte à travers une allocation versée à l'ONUDI pour couvrir les coûts opérationnels. Le personnel recruté pour travailler dans le Service a le statut des agents engagés au titre des projets et reçoit une lettre de nomination de la section chargée du recrutement du personnel pour le terrain.

A partir de l'année passée, pour renforcer l'intégration avec le Siège, les rapports individuels annuels d'appréciation du travail des directeurs des SPIT sont faits par le directeur au Siège du Service de la Promotion des Investissements et de la Technologie, tandis que le Directeur du SPIT reste responsable des rapports individuels d'appréciation du travail pour le staff du bureau.

#### **4. Les documents du Service**

Les documents institutionnels sur les quels se base le Service sont:

- L'accord initial entre le Gouvernement français et l'ONUDI signé le 28 juin 1980.
- L'accord signé le 31 janvier 1983, qui remplace l'accord précédent.

- L'échange des lettres du 5 décembre 1985 de la Mission de la France et du 12 décembre 1985 de l'ONUDI, modifiant le texte de l'accord précédent en considération du fait de la transformation de l'ONUDI en institution spécialisée.
- L'échange des lettres du 5 décembre 1988 de la Mission de la France et du 9 décembre 1988 de l'ONUDI, proposant de prolonger les activités du Service pour trois ans sur la base de l'article 12 de l'accord 31 janvier 1983.
- L'échange des lettres du 25 février 1992 de la Mission de la France et du 3 mars 1992 de l'ONUDI, proposant de proroger l'accord pour le fonctionnement du Service pour une période indéfinie et statuant qu'une évaluation conjointe du Service sera menée au cours du dernier semestre de chaque période de trois ans.

Toutefois, comme il a déjà été mentionné dans les évaluations précédentes, pour les opérations de coopération technique, dont le Service est un exemple typique, il serait nécessaire d'établir un document de programmation qui indique les buts à atteindre ainsi que des indicateurs de succès quantifiés.

Ce document guide peut être modifié si les activités et les objectifs sont modifiés et il doit être complété par un budget et un plan d'activité annuel.

L'absence de ce document guide a été mentionnée dans toutes les évaluations précédentes mais cette recommandation a toujours été ignorée.

Actuellement, le Service prépare un plan annuel d'activités et un rapport annuel qui compare activités et résultats en relation au plan.

La mission du Service est contenue dans l'accord du 12 décembre 1985:

- informer les entreprises françaises des projets à l'étude ou en cours de réalisation dans les pays en développement, pouvant donner lieu à coopération et investissement industriel ;
- fournir aux organismes gouvernementaux, aux associations d'entreprises et aux entreprises dans les pays en développement des informations sur les techniques disponibles et sur les possibilités de coopération avec les entreprises industrielles et les institutions financières françaises;
- aider les parties intéressées dans les pays en développement à trouver des partenaires français pour la réalisation de projets en commun;
- organiser les contacts nécessaires et suivre le déroulement des négociations;
- organiser des visites en France de délégations de pays en développement qui souhaitent établir des contacts directs avec les milieux français concernés;
- organiser des missions d'industriels français dans les pays en développement.

### **III. ORGANISATION DES ACTIVITES**

#### **1. Programmation**

Comme il a déjà été mentionné plus haut, le Service ne dispose pas de document de programme qui pourrait préciser les objectifs de son action, les résultats attendus, les activités et moyens à mettre en œuvre pour atteindre ces résultats.

Il élabore, conformément à l'article 8 de l'accord de 1983, un programme de travail annuel qui doit être soumis au Siège de l'ONUDI et au Gouvernement français pour accord.

La mission a pu étudier les programmes de travail de 1995, 1997, 1998 et 1999. A noter que le programme de travail pour l'année 1996 n'a pas été établi, eu égard aux difficultés financières annoncées en 1995.

L'absence de ce programme n'a pas entraîné de réactions de la part du siège ou du Gouvernement français.

Ces programmes de travail font l'objet d'une parution dans le bulletin de liaison que le service diffuse à l'ensemble de ses partenaires.

Par ailleurs, le Service établit annuellement un rapport d'activités en français qu'il diffuse sous la forme d'un document de belle présentation concise et agréable à lire contenant un résumé en anglais.

La mission a pu examiner les rapports d'activité des années 1995 à 1998 desquels elle a tiré les analyses qui suivent sur l'activité du Service.

#### **2. Financement**

Deux grands types de ressources alimentent le budget du Service :

- Les ressources apportées par le Ministère des Affaires Etrangères/Direction des Nations Unies et des Organisations Internationales qui constituent son BUDGET PRINCIPAL. Ces ressources transitent par le fonds du Développement Industriel du Siège. Elles sont négociées chaque année par le Service et la Direction des Nations Unies et des Organisations Internationales, transmises au Siège pour examen et approbation avant d'être soumises officiellement aux autorités françaises pour accord définitif.
- Des ressources dont l'origine est diverse qui sont mobilisées et gérées par le Service (exception faite des bourses qui sont gérées par les organismes financeurs et de certaines opérations du Siège) et qui constituent le BUDGET ANNEXE, destiné pour l'essentiel à financer l'accueil de délégués ou des programmes particuliers – géographiques, sectoriels - pour lesquels le Service est opérateur.

Pendant de nombreuses années, jusqu'en 1994, à l'exception de bourses destinées à financer le séjour des délégués et allouées par le Ministère des Affaires Etrangères, l'ACTIM ou l'ONUDI, les ressources financières du Service furent constituées, pour l'essentiel, du seul budget régulier.

A partir de cette date, sous la quadruple conjonction :

- de l'incitation du Siège à mobiliser des fonds externes,
- de l'apparition, notamment au sein de l'Union Européenne, de programmes techniques et financiers d'appui au secteur privé dans les pays en développement hors ACP,
- de la décroissance du budget régulier qui ne permettait plus au Service de prendre en charge l'intégralité des dépenses directement liées au montage des opérations promotionnelles,
- de la confiance acquise par le Service auprès de différents partenaires extérieurs, les Budgets Annexes ont progressivement pris une part importante dans les ressources totales du Service.

## LE BUDGET PRINCIPAL

Le tableau ci-dessous indique l'évolution du budget principal depuis 1995. Il révèle une chute drastique de ce financement qui a été diminué de près de la moitié entre 1995 et 1999.

	1995	1996	1997	1998	1999
(en MF)					
Overheads inclus :	7,5	6,2	5,5	5,0	4,0

Pour faire face à cette diminution de près de la moitié de ce budget, le Service a pris des mesures sévères en matière :

- de compression de personnel : suppression d'un poste d'expert international en 1996, suppression de 3 postes GS entre 1996 et 1998,
- changement de locaux en juillet 1998,
- diminution en part absolue et en part relative des ressources destinées à financer les dépenses de fonctionnement du Service.

Le tableau ci-dessus illustre l'impact du déménagement en 1998 du service dans des locaux plus petits mais qui conviennent à l'activité actuelle du service, ainsi que celui des diminutions des coûts de personnel (4.4 MF en 1995, 2,9 MF en 1999).

<i>Descriptif</i>	<b>1995</b>	<b>1996</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>
<b>Experts internationaux</b>	2610,00	2654,00	2500,00	2500,00	2212,00
<b>Coûts appuis techniques</b>				200,00	
<b>Personnel administratif</b>	1808,00	1857,00	1440,00	721,00	660,00
<b>Déplacements</b>	424,00	134,00	40,00	100,00	138,00
<b>Experts nationaux</b>	210,00	71,00	0,00	0,00	0,00
<b>Délégués</b>	178,00	38,00	40,00	50,00	44,00
<b>Consommables</b>	304,00	54,00	110,00	150,00	165,00
<b>Non consommables</b>	49,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Locaux</b>	1386,00	1165,00	1100,00	950,00	550,00
<b>Communication – promotion</b>	467,00	210,00	250,00	277,00	231,00
<b>Réception</b>	38,00	9,00	5,00	70,00	
<b>TOTAL</b> (en Milliers de Francs)	<b>7474,00</b>	<b>6192,00</b>	<b>5485,00</b>	<b>5018,00</b>	<b>4000,00</b>

Si certaines activités ont pu être maintenues en dépit de la diminution du personnel, d'autres ont néanmoins dû être allégées avec le départ d'un des experts internationaux (relations avec la Presse, animation du réseau ASIE.)

Depuis 1998, le budget principal permet de financer :

- 3 experts internationaux
- 3 personnels des Services administratifs
- le coût des loyers et charges des bureaux
- et partiellement, les dépenses opérationnelles.

## LES BUDGETS ANNEXES

Les sources de ces budgets annexes proviennent pour l'essentiel :

- d'institutions telles que l'Union Européenne auxquelles le Service propose le montage d'opérations de rapprochement d'entreprises dans le cadre d'une procédure d'appui à l'Amérique Latine (les programmes AL INVEST, en particulier),



- d'administrations françaises, en particulier le Ministère des Affaires Etrangères et l'ex-Ministère de la Coopération, le Ministère de l'Agriculture qui apportent un appui financier à des programmes proposés par le Service (Programme AFRIQUE sur un fonds fiduciaire alloué par l'ex-Ministère de la Coopération, programme Paraguay), appui à l'organisation d'EUROPALIA et contributions OPTIMA par le Ministère de l'Agriculture, appuis de la DGCID (Direction Générale de la Coopération Internationale et du Développement/Ministère des Affaires Etrangères) par l'intermédiaire de bourses accordées à des délégués, ou de financements destinés à des opérations spéciales (rencontres technologiques etc.).
- des pays en développement eux-mêmes dont certains participent de manière substantielle au coût du programme de leurs délégués (Brésil, Mexique, Nigeria, Guinée, Côte d'Ivoire,...)
- de l'ONUDI qui a participé au financement des missions de certains délégués ou au coût de la promotion de quelques forums.

Le tableau ci-dessous indique la répartition des budgets annexes selon l'origine des fonds.

Année	1995	1996	1997	1998	1999
Origine					
Pays	529 000	522 000	993 000	1 389 000	1 078 000
Union Européenne	510 000	635 000	715 000	765 000	330 000
Gouvernement français	1 418 000	1 580 000	1 580 000	1 462 000	1 045 000
ONUDI	474 000	275 000	686 000	482 000	20 000
<b>TOTAL (en Francs)*</b>	<b>2 931 000</b>	<b>3 012 000</b>	<b>3 974 000</b>	<b>4 098 000</b>	<b>2 473 000</b>

\* Overheads inclus

La diminution des budgets en 1999 est consécutive aux faits :

1. que Europalia s'étant tenu à Buenos Aires le contrat a été signé par l'UE avec les opérateurs argentins
2. les bourses délégués du MAE n'ont été autorisées qu'en juillet 99
3. les contributions de l'ONUDI/PNUD pour l'accueil de délégués ou l'appui à la promotion de Forums ont été très faibles.

Affectation : de par leurs natures mêmes, ces budgets sont affectés aux opérations pour lesquelles ils sont mobilisés. Ils en couvrent les coûts directs (experts ou délégués, secrétariat, frais de promotion, logistique, déplacements, etc....)

Il apparaît qu'en dépit de la diminution de son budget principal, le Service a pu, grâce à la mobilisation de contributions extérieures diversifiées, maintenir un niveau d'activités élevé.

La mission d'évaluation n'avait pas pour objectif d'effectuer un audit comptable et financier du Service. Celui ci a été réalisé en 1997 par le Bureau du Contrôle Interne du Siège et a conclu au sérieux du système de gestion des finances et du personnel.

Depuis cette date, les décisions d'engagement et de dépenses sur les budgets annexes sont du ressort du chef de Service qui informe dans le détail annuellement le Siège de l'exécution de ce budget.

La mission ne peut que confirmer cette impression de sérieux dans la gestion des fonds du Service.

## **IV. ANALYSE DES ACTIVITES**

### **1. Promotion générale des activités.**

Le Service de Paris dispose de plusieurs moyens d'informations sur ses activités :

- Une feuille d'informations sur les projets en cours et les résultats obtenus, d'une périodicité de 4 mois, qui a remplacé en 1999 un bulletin d'informations de présentation plus luxueuse,
- Le rapport d'activités synthétique diffusé sous une belle présentation
- Les lettres d'information technologiques TIAL, TIAF et TIAS qui contiennent des offres de technologie française et qui sont respectivement destinées aux pays d'Amérique Latine, d'Afrique et d'Asie.
- Le site WEB [www.unido.org/france](http://www.unido.org/france) qui offre un panorama très complet et à jour des activités du service et des opportunités qu'il offre.

Il apparaît à la mission que les outils de promotion du service sont suffisants et correctement utilisés. Ces outils servent notamment à animer le réseau des anciens délégués qui ont travaillé au Service.

### **2. Origine, promotion, suivi des projets.**

#### Origine:

Le Service informe les entrepreneurs français sur le climat de l'investissement, les procédures à suivre et les conditions dans les pays en développement.

L'objectif du Service est d'identifier et de promouvoir des projets industriels dans les pays en développement qui demandent des technologies modernes, savoir-faire et capitaux, et en même temps de présenter des offres de possibilité de partenariat interentreprises dans les PMA. En 20 ans d'activité le Service s'est spécialisé dans la promotion des investissements industriels et le rapprochement d'entreprises, en :

- o informant les entreprises sur les opportunités dans les PED, avec des projets déjà identifiés.
- o Dans certains cas évaluant des projets de partenariat industriels.
- o Mettant en relation les partenaires potentiels et en les assistant dans leurs négociations.
- o Diffusant l'information à travers journaux ou publications spécialisées, comme le MOCI (le moniteur du Commerce International)

Le nombre des projets en portefeuille du Service a diminué, passant de 2,358 en 1995 à 1,117 en 1999. La différence est représentée surtout pour la diminution des projets venant du Siège qui sont passés de 1,449 en 1995 à 368 en 1999.

La distribution et l'origine des projets a été la suivante :

	1995	1996	1997	1998	1999
Total projets en portefeuille	2358	1954	1125	1313	1117
Afrique	386	411	371	477	312
Amérique Latine	632	533	380	536	485
Asie	844	588	298	255	226
Europe Centr. et Orient	373	268	76	45	51
Afrique Nord Proche/Moyen Orient	126	154	-	-	43

Répartition des projets par source					
Siège Vienne	1449	1180	473	507	368
Délégués	60	54	177	258	201
Envoyés directement par les pays	480	446	203	310	260
Identifiés par le Service en France	203	205	208	207	224
Identifiés par le Service en PED	166	69	64	31	64

#### Promotion et Suivi des projets identifiés

L'origine des projets et les précisions données dans la fiche de projet sont très importantes pour assurer un suivi efficace et garantissent son attractivité pour les investisseurs potentiels.

Un autre argument important pour la promotion d'un projet est son "age". Si un projet a été préparé il y a un an et qu'il n'a pas été mis à jour, il est fort possible qu'il ne soit plus actuel bien qu'en cours de promotion.

La promotion des projets est logiquement guidée par les demandes des entreprises françaises; en effet la promotion active est obligatoirement conduite pour un nombre limité des projets selon les possibilités offertes par le marché français.

Les profils des projets des pays des délégués affectés au Service reçoivent une promotion plus intense grâce à la présence des délégués. La promotion entraîne la mise en relation entre une entreprise française et une entreprise du pays du délégué. Dans certain cas les délégués et le Service, quand une lettre d'intention a été signée, peuvent aider l'entreprise à présenter un dossier de demande de financement.

L'activité de promotion et de suivi des projets peut être général, selon le marché de la demande en France, ou plus ciblée sur des pays spécifiques (les pays bénéficiant des programmes intégrés de l'ONUDI) ou orientée sur des secteurs particuliers, comme le secteur agro-alimentaire, qui occupe une place particulière grâce aux financements apportés par le Ministère de l'Agriculture à travers le programme OPTIMA.

Le Service est sensé faire aussi la promotion des projets identifiés par le Siège et à ce propos il faut souligner que les profils des projets provenant du Siège est diminué d'environ 75% en quatre ans. De 1449 en 1995 à 368 en 1999.

Les projets en portefeuille du Service peuvent être divisés de la façon suivante :

	1995	1996	1997	1998	1999
En promotion (recherche de partenaires)	1,314	1,074	366	381	405
En promotion active (partenaires identifiés)	807	503	465	684	515
En négociation (lettre d'intention signée)	155	285	196	163	137
Promotion conclue	53	73	71	62	44
Projets opérationnels	29	19	27	23	16

Il est bon de signaler que c'est le nombre de projets opérationnels qui donne une idée de l'efficacité économique de l'activité du Service.

L'efficacité de l'activité du Service, pour ce qui concerne la mise en relations de partenaires, est donnée par le nombre de projets conclu, mais les fonds correspondant ne sont pas mis en œuvre dans 2 cas sur 3.

La mission estime que le nombre de projets opérationnels est très satisfaisant.

A titre d'illustration, on peut noter qu'en 1998, le montant des investissements des 23 projets opérationnels représentait 14 millions de dollars, soit un investissement de l'ordre de 600 000 dollars par projet.

Parmi les tâches du Service il y a aussi la promotion des projets identifiés par le Siège, notamment dans le cadre de l'organisation des forums d'investissements.

Les projets préparés dans le contexte d'un forum doivent être reçus suffisamment à l'avance pour permettre une diffusion et promotion adéquate.

Les résultats obtenus grâce à la participation aux forums industriels sont difficiles à évaluer, parce que le nombre de projets conclus à l'occasion d'un forum ne peut pas être connu avec précision.

En effet, les entrepreneurs n'informent pas systématiquement le Service des suites qu'ils ont pu donner à leur participation.

Normalement les projets restent dans le portefeuille du Service pour une durée maximale de 18 mois.

### **3. Fichiers d'entreprises**

Etant donné que la mission du Service est d'identifier et de promouvoir des projets industriels des pays en développement qui demandent de meilleures technologies, savoir-faire et capitaux étrangers et, en même temps d'élargir l'horizon des entrepreneurs français à des possibilités de partenariat industriel dans ces pays, le Service a établi un fichier par secteur de plus de 3000 entreprises françaises intéressées par le partenariat industriel.

En même temps, étant donné que le Service recherche des partenaires étrangers pour le compte d'entreprises françaises, il a établi aussi un fichier par secteur au niveau mondial des entreprises étrangères.

Les relations étroites et continues du Service avec l'infrastructure nationale et régionale française lui permettent de couvrir tout le pays.

Depuis sa création, le Service a joué un rôle important dans le rapprochement des entreprises de pays en développement et françaises.

En moyenne le Service a promu environ 500 projets par an et 110 des projets promus sont devenus opérationnels.

En utilisant son fichier le Service a invité les entreprises françaises à une soixantaine de forums industriels organisés par l'ONUDI et couvrant une centaine de pays en développement.

En outre le Service a accompagné dans les pays en développement plus de 2000 entreprises françaises et organisées plus de 250 missions d'entrepreneurs étrangers dans les régions françaises.

### **4. Programme des délégués .**

#### Fonctionnement

Le programme des délégués est une des particularités du Service et constitue à la fois son originalité et le pivot de ses activités.

L'efficacité et l'impact d'un délégué varie selon son pays d'origine, son expérience professionnelle, son implication et la confiance qu'il accorde à l'efficacité du programme des délégués pour le développement de son pays.

L'avantage de ce programme réside dans la présence physique au sein du Service d'un ressortissant d'un pays en développement qui en connaît la langue, la législation locale pour les investissements, la structure institutionnel administrative et qui peut donner un avis sur le climat pour les investissements dans le pays.

En conclusion, le délégué fait connaître son pays et permet de le comprendre.

Les objectifs principaux du programme sont de :

- Renforcer la promotion des investissements et du partenariat industriel à travers la familiarisation du délégué avec les techniques de promotion des investissements du Service.
- Promouvoir les projets industriels du pays du délégué auprès de partenaires potentiels.

Les taches du délégué pendant sa permanence au Service sont :

- o D'informer les institutions et les entrepreneurs en France sur l'existence du programme de délégués, invitant à utiliser les services offerts.
- o De promouvoir des propositions de projets provenant de son pays.
- o De servir comme point focal en France pour les entrepreneurs de son pays désireux d'entrer en contact avec entrepreneurs ou institutions françaises.
- o D'aider les entrepreneurs de son pays en visite en France à préparer les programmes de visites et d'organiser les rendez-vous.
- o D'informer périodiquement les institutions compétentes de son pays sur les aspects de la coopération industrielle en France.

#### Sélection, répartition géographique et financement des délégués

Le programme donne l'opportunité d'héberger des délégués des pays où il y a un intérêt particulier de la part des entrepreneurs français.

Le choix du pays du délégué peut aussi être dirigé par l'intérêt du Siège vers un pays particulier où un programme intégré a été lancé.

A la fin du 1999, depuis sa création le Service a accueilli 69 délégués, originaires de 44 pays différents.

Algérie	1	Congo	1	Jordanie	1	Paraguay	1
Angola	1	Côte-d'Ivoire	2	Kenya	1	Philippines	3
Argentine	1	Egypte	2	Madagascar	1	Russie	1
Bénin	1	Equateur	2	Mali	1	Rwanda	2
Bolivie	1	Guatemala	1	Martinique	1	El Salvador	1
Brésil	4	Guinée	2	Mexique	5	Sénégal	2
Bulgarie	1	Haïti	1	Namibie	1	Tchèque	1
Burkina Faso	1	Honduras	1	Nicaragua	1	Thaïlande	1
Cameroun	1	Ile Maurice	2	Niger	1	Togo	1
Chine	5	Inde	5	Nigeria	1	Uruguay	1
Colombie	2	Indonésie	1	Panama	1	Vietnam	1

Le Service accorde une haute importance à la sélection du délégué, qui est effectuée à partir d'un minimum de trois candidatures.

Un programme annuel pour la sélection du pays du délégué est préparé en liaison avec l'institution nationale responsable et les opérateurs français, précisant les cibles sectorielles et géographiques, en fonction des priorités du pays, des intérêts français, de l'existence de programmes de coopération bi ou multilatérale et des Programmes Intégrés de l'ONUDI.

La sélection des délégués s'oriente sur des candidats qui dans leur pays d'origine appartiennent à des institutions en charge de la promotion des investissements ou sont responsables de la mise en place de l'environnement juridique de l'investissement étranger.

L'appartenance à l'institution concernée avec la promotion des investissements est importante non seulement pour la connaissance du milieu industriel national, utile pour trouver rapidement des partenaires potentiels aux propositions françaises, mais aussi parce qu'il est essentiel que le délégué puisse retourner dans son institution d'origine pour éviter que la formation et l'expérience acquises en France soit perdue.

Les délégués arrivent normalement en France avec un portefeuille de projets, entre 20 et 30, divisés entre projets de création d'une nouvelle entreprise, projets de restructuration d'usines et projets d'extension avec le but de diversifier et améliorer la production.

La majorité de projets sont dans le domaine agro-alimentaire et le reste de projets couvre des secteurs comme les matières plastiques, la chimie, la mécanique et le secteur de l'énergie. Les délégués participent à plusieurs réunions de présentation par an et rédigent, avec l'aide des fonctionnaires du Service, une documentation destinée à présenter leur pays.

La promotion des projets s'effectue à travers l'utilisation des bases de données du Service, à travers l'appui des membres du réseau du Service (correspondants régionaux, organismes consulaires et professionnels, banques, organismes de coopération, centres techniques, etc.) et à travers la diffusion dans la presse professionnelle, comme le MOCI, le Moniteur du Commerce International ou le Bulletin d'information du Service.

La présence d'un délégué facilite le montage de missions collectives d'entreprises françaises et en même temps facilite l'accueil en France de délégations d'industriels et de personnalités de son pays.

Le suivi personnalisé de la part du délégué des profils de projet et son assistance permanente sont un facteur-clé pour la réussite des négociations.

Les origines du financement de délégués sont différentes. A part les sources traditionnelles (budget même du Service, gouvernement français, ONUDI) s'ajoutent de plus en plus des financements du pays d'origine.

Ce qui démontre que l'utilité de ce programme est reconnue de plus en plus par les pays en développement mêmes.

Comme a été constaté aussi par les missions d'évaluation précédentes le travail des délégués est jugé très positivement par les entreprises et l'administration française et aussi par les autorités des pays des délégués qui considèrent que le programme a un retour très positif pour la promotion de l'image du pays et de ses possibilités d'investissement.

## **5. Programmes spécifiques.**

### **- Europalia**

Dès l'origine, les rencontres EUROPALIA (comme **EUROPE-Amérique Latine** pour l'Industrie Alimentaire) ont été conçues comme un forum industriel spécialisé, très ouvert en terme de pays participants (de 4 à 6 pays européens par événement, et autant de latino-américains) et de réseaux impliqués.

Ainsi chaque EUROPALIA a mobilisé, que ce soit en France ou en Amérique Latine, près de 200 sociétés pour un bon millier de rendez-vous à chaque événement.

Le Service, en étroite collaboration avec l'Union Européenne/Programme AL INVEST, a organisé à ce jour six EUROPALIA. En 1994, 1996 et 1998 à Paris lors du salon SIAL, en 1995 au Brésil, en 1997 et 1999 à Buenos Aires.

EUROPALIA est devenu un sigle connu tant en Europe qu'en Amérique Latine et est étroitement lié au SPIT de Paris et a ses activités auprès de nombreux réseaux tant européens que latino-américains.

EUROPALIA est considéré comme le meilleur outil de médiatisation du SPIT de Paris tant en France qu'en Amérique Latine, le meilleur thème de travail pour élargir et entretenir les réseaux européens et latino-américains du Service (et ceci a bénéficié à divers autres secteurs industriels), et, à ce jour, le meilleur lien technique entre l'ONUDI et l'Union Européenne (divers ITPO ONUDI ont été mobilisés, en particulier l'ITPO Italie qui est constamment partenaire de l'opération).

En grande partie aussi, grâce à EUROPALIA, le SPIT de Paris a pu introduire une méthodologie ONUDI dans les réseaux latino-américains (on pense au questionnaire projet, au COMFAR, à l'accent mis sur le suivi après-rencontre, au rôle des délégués...).

EUROPALIA a été mis à profit par tous les délégués latino-américains reçus par le SPIT de Paris depuis 1994. De plus, à l'occasion des phases préparatoires, le Service a accueilli en séjours courts des représentants latino ou centraméricains (Guatemala, Pérou et actuellement Nicaragua,...).

Il faut souligner qu'EUROPALIA a toujours bénéficié depuis 1994 de subsides européens (80.000 EUROS par opération) partagés entre institutions partenaires et d'appui français (en moyenne de 100 KF), du Ministère de l'Agriculture, permettant le recrutement d'experts juniors venant en appui pour l'organisation de ce qui est la manifestation la plus lourde organisée par le Service (logistique, préparation, catalogue, gestion d'agendas..., pour environ 200 sociétés et plus de 1000 rendez-vous par opération).

Au-delà des diverses retombées institutionnelles, médiatiques et professionnelles, on notera aussi qu'EUROPALIA enrichit les relations entre le SPIT de Paris et les PME de la filière agro-industrielle française (plus de 2000 contacts en fichiers) et procure des résultats en termes de commerce, d'alliances d'entreprises, d'échanges techniques et d'acquisition de matériels qui se chiffrent à plusieurs millions d'Euros depuis le lancement d'EUROPALIA en 1994.

### **- Optima**

Le programme OPTIMA lancé par le Ministère français de l'Agriculture au travers du Fonds fiduciaire ONUDI vise des PME, en phase de développement, qui souhaitent acquérir savoir-faire, technologie, expertise et alliances de type technologique, commerciale et partenariale.

Il est maintenant opérationnel sur deux des quatre pays ciblés à savoir le Brésil et, à un degré moindre, l'Indonésie.

Le lancement a été plus long que prévu (un an de démarrage administratif et institutionnel), le Brésil et l'Asie ayant été touché par une crise financière pénalisante pour les entreprises et, peut-être aussi, la méthodologie de captation des entreprises locales étant trop exigeante dans ce contexte.

L'objectif est d'atteindre à moyen terme environ vingt (20) sociétés au Brésil et vingt (20) autres en Indonésie.

Côté français : la recherche de partenaires se fait en fonction des attentes brésiliennes et indonésiennes. Cependant, le SPIT de Paris, associé à la recherche de partenaires, inclut toute société française volontaire et utilise les relais locaux pour rechercher des partenaires en sens inverse.

Pour le SPIT de Paris qui collabore étroitement pour ce programme avec le Siège de l'ONUDI (expert: M. Jean-Benoît SARRAZIN) et avec le Ministère français de l'Agriculture, OPTIMA est en phase avec les activités classiques promotionnelles. Il apporte non seulement un renforcement en ce sens mais aussi une méthodologie précise et intéressante, car OPTIMA a trois particularités :

- il part avant tout d'une demande analysée (auditée et vérifiée par des relais locaux) et présentée par des PME locales en phase de développement;
- il propose d'entrée de jeu le rapprochement inter-entreprises (pour les mini audits) comme premier pas vers un partenariat souhaité... et ce n'est que par défaut que l'expertise est exécutée par des centres techniques;
- l'accompagnement des PME intéressées est effectué, pas à pas, dans la durée et dans la continuité logique de la mise en route de leurs projets de développement (avec en option des outils informatiques ONUDI: logiciels COMFAR, BEST, FIT...).

On notera *qu'à titre exceptionnel en 1999* le programme OPTIMA a apporté au SPIT de Paris une aide financière incluse dans son budget principal pour rémunérer partiellement un cadre (trois mois) et une secrétaire (six mois).

En bonne logique cependant, le programme OPTIMA ne devrait, à l'avenir, être sollicité par le Service que pour des appuis opérationnels liés à des événements promotionnels ou d'accompagnement ponctuel d'entreprises.

## **6. Un exemple de promotion des investissements : le Forum en GUINEE**

Dans ses termes de référence, la mission d'évaluation a aussi reçu mandat d'analyser les activités du Service dans un pays en développement. La Guinée a été retenue par le gouvernement français pour les raisons suivantes :

- elle est un pays en développement ;
- l'Afrique est parmi la priorité de la coopération internationale ;
- la Guinée bénéficie de la part de l'ONUDI d'un programme intégré qui est parmi les premiers établis ;
- une déléguée guinéenne est affectée au Service depuis 1997
- un Forum des Investissements a été organisé par l'ONUDI en 1998 en Guinée.

La mission a été accompagnée dans sa visite par la déléguée affectée au Service, qui avec ce travail a terminé sa période de service auprès du SPIT et elle est rentrée en Guinée.

La mission a eu en Guinée des entretiens avec plusieurs organismes de coopération, institutions, promoteurs nationaux et l'OPIP (Office de Promotion des investissements privés – Guichet unique de l'investisseur), qui est un établissement public et a pour mission de mettre en œuvre la politique du gouvernement du pays en matière de promotion du secteur privé.

### Préparation du Forum et sélection des projets

Avec le but de favoriser les accords de partenariat entre les promoteurs guinéens et étrangers, l'ONUDI, le PNUD et le gouvernement de la République de la Guinée et l'OPIP, ont décidé d'organiser le premier forum de l'investissement en Guinée à Conakry du 26 au 29 mai 1998. Le Forum était une composante d'un projet d'assistance technique à la Guinée, financé par le PNUD sous le titre « Assistance à la Gestion Stratégique du Développement Industriel », un programme destiné à relancer l'industrie et à promouvoir le secteur privé productif.



Les objectifs principaux du Forum étaient :

- la promotion des possibilités d'investissement en Guinée, c'est à dire, la promotion du pays à l'étranger ;
- l'assistance aux autorités et promoteurs nationaux privés, pour leur permettre de rencontrer des partenaires potentiels étrangers afin de conclure des accords de partenariat et mobiliser des ressources financières pour la réalisation d'entreprises conjointes.

Le Forum a été financé par le PNUD, le gouvernement de la Guinée et l'ONUDI à travers les fonds du Programme de la deuxième Décennie du Développement Industriel pour l'Afrique (DDIA II).

Les activités préparatoires relatives au Forum ont débuté en août 1997 par le recrutement de 5 consultants nationaux pour l'identification et la formulation de projets.

L'OPIP avec l'appui du Ministère de Commerce et de l'Industrie a identifié des entreprises guinéennes et les a assistées dans la préparation des Fiches de Projets Industriels.

Les consultants de l'OPIP ont été aidés dans leur tâche par un consultant international, recruté par l'ONUDI, pour réaliser les fiches selon le format de l'ONUDI et pour vérifier la qualité des projets. Le consultant international était aussi responsable pour l'identification des projets d'infrastructure et pour fournir des informations supplémentaires sur les projets déjà sélectionnés par le Comité chargé de la préparation du Forum à l'ONUDI.

Initialement 82 projets industriels et 35 projets de privatisation ont été identifiés. De plus, 21 projets d'infrastructure ont été soumis, suite à la mission en Guinée du consultant international.

La sélection finale des projets a été faite par un Comité de sélection à Vienne composé de spécialistes en investissement y compris le consultant international de l'ONUDI responsable de l'évaluation préliminaire et la déléguée guinéenne en poste au Service à Paris.

Etant donné que 48 projets additionnels ont été présentés pendant le forum à la requête du gouvernement la liste définitive comprenait 145 projets, repartis dans les secteurs suivants : chimie, pharmacie, produits métalliques, textile, cuir et habillement, bois et papier, matériaux de construction, services.

#### Promotion des projets

Après la sélection des projets, l'ONUDI a commencé une campagne de promotion dans le but d'attirer des entreprises industrielles et des investisseurs étrangers potentiellement intéressés par ces projets. La documentation préparée incluait :

- la liste de projets avec les informations sur le pays
- une étude sur les 15 filières représentées au forum
- un guide de l'investisseur en Guinée
- du matériel promotionnel
- un film documentaire/promotionnel de 18 minutes

La promotion du Forum a été faite à plusieurs niveaux :

- Par le gouvernement au niveau national à travers radio, télévision et presse. A niveau international à travers des missions de promotion à l'étranger dans 21 pays en Europe, Afrique, Moyen Orient, Asie et Amérique du Nord. Chaque mission été conduite par un des ministres en charge du secteur privé et avait surtout le but de promouvoir non seulement le portefeuille des projets mais aussi l'image du pays à l'étranger. Les ambassades de Guinée ont aussi joué un rôle important dans la logistique.
- Par les Services de Promotion des Investissements qui ont favorisé le bon déroulement des missions de promotion et ont mobilisé les hommes d'affaires pour participer au forum.

Dans ce cadre la mission d'évaluation a pu constater le rôle très important joué par la déléguée guinéenne auprès du SPIT à Paris. L'utilité de son rôle a été rapportée par toutes les personnes rencontrées, soit en France qu'en Guinée.

La déléguée a commencé son travail auprès du Service début 1997, sa sélection avait été faite aussi en fonction de la préparation des activités pour le forum et son financement avait été assuré les premiers neuf mois à travers le programme ONUDI/DDIA, ensuite elle a été entièrement financée par le gouvernement de la Guinée.

Son rôle a été très important non seulement dans l'organisation de missions de promotion en France, mais aussi dans sa disponibilité et connaissance de la matière (avant d'être affectée au Service elle avait été Secrétaire Général du Ministère de l'Industrie, du Commerce et des PME) pour répondre aux demandes des investisseurs intéressés.

Investisseurs qui n'étaient pas seulement français, mais provenaient de toute l'Europe, grâce aux informations parues dans la presse spécialisée française de l'existence à Paris d'un délégué.

- o Par l'ONUDI à travers des communiqués d'information, campagnes publicitaires et campagnes à travers Internet.

#### Résultats du Forum

Durant les trois jours du forum 822 rendez-vous d'affaires ont eu lieu autour de 145 projets présentés.

Les sociétés étrangères participantes étaient 170, provenant de 29 pays.

Les rencontres d'affaires ont abouti à la signature de 278 lettres d'intention.

Les pays ayant signé le plus grand nombre de lettres d'intention sont la France, le Royaume Uni, La Chine, Sierra Leone et l'Afrique du Sud.

L'analyse des sources d'information qui ont conduit à la participation d'industriels au forum, souligne l'importance et la qualité du travail de la déléguée présente au SPIT de Paris :

SPIT – ONUDI	20%	Communiqués de presse de l'ONUDI	4%
Ambassades de la Guinée	19%	« Home page » ONUDI	4%
Missions de promotion de la Guinée à l'étranger	19%	Publicité sur CNN	3%
Collègues	11%	Consultants ONUDI	1%
Annonce dans l'ECONOMIST	5%	Autres	14%

Le suivi des résultats du forum est une composante du Programme Intégré pour la Guinée, qui prévoit d'élaborer une stratégie de promotion pour les projets identifiés, sélectionnés et évalués.

A la fin 1999, 23 plans d'affaires ont été préparés avec l'appui du consultant international de l'ONUDI.

## **V. PERSPECTIVES POUR LE FUTUR**

### **1. Un autre service : Le service de l'ONUDI en Italie.**

Afin de pouvoir comparer le fonctionnement du SPIT de Paris avec celui d'un autre service, la mission d'évaluation a été autorisée à rendre visite au SPIT de Milan qui paraissait être le plus comparable à celui de Paris.

Le SPIT de Milan a été établi en 1987 sur les mêmes bases conventionnelles que celui de Paris.

Ses bureaux sont situés dans les locaux de la foire internationale de Milan, ce qui simplifie l'organisation de visites de délégations d'industriels de pays en développement lors d'importantes foires et salons qui se tiennent dans cette ville.

Une autre partie des locaux se situe à Bologne.

L'impression que la mission a retiré de cette visite est que les deux SPIT ont beaucoup de points communs :

- leurs missions sont similaires
- leur âge est comparable
- leur personnel est en nombre comparable (3 professionnels et 2 juniors pour Milan)
- leur budget total ( budget principal + budget annexe) est du même ordre de grandeur
- ils utilisent tous deux le système des délégués (6 délégués actuellement en poste au Service)

Des différences principales sont cependant à noter :

- le SPIT de Milan a développé une forte compétence d'assistance dans le domaine de l'étude de faisabilité des projets. Il a d'ailleurs mis en place une ligne budgétaire spécifique, d'un montant de 200 000 USD pour participer au financement des études de faisabilité.
- Le SPIT de Milan agit plus que celui de Paris comme le représentant de l'ONUDI en Italie et à ce titre intervient directement auprès des ministères intéressés pour le développement de projet de développement financés sur la contribution italienne à l'ONUDI. Notons que cette particularité est rendue possible par le fait que l'Italie dispose d'une coopération bilatérale bien moins développée que la coopération bilatérale française.

Ceci étant posé, la mission encourage fortement la coopération entre ces deux Services qui est possible et souhaitable (et souhaitée par leurs responsables).

Elle a déjà d'ailleurs été traduite par une participation de l'SPIT de Milan dans le programme EUROPALIA.

Des contacts sont en cours pour développer encore cette coopération à travers la mise en place de projets nouveaux en commun ou l'accueil croisé de délégués.

### **2. Le Service et la coopération française**

L'aide bilatérale française au développement est très importante est présente les caractéristiques quantitatives suivantes :

- la France est le plus gros contributeur du G7 et le premier contributeur au FED (Fonds Européen de Développement)
- L'aide bilatérale française représente le quart de l'aide bilatérale en Afrique
- 75 % de l'aide française va aux PMA
- 45% aux pays de l'Afrique sub-saharienne

- o 5% seulement en Amérique Latine et Caraïbe
- o Elle représente 33.9 milliards de francs annuellement.

La France a dessiné une Zone de Solidarité Prioritaire de 61 pays dans lesquels elle concentre son aide. Cette zone contient la quasi totalité des PMA.

Devant l'importance de cette coopération bilatérale, la coopération multilatérale semble modeste. A titre d'illustration, les contributions volontaires de la France aux organisations multilatérales ont été divisées par 3 depuis 1990. De ce fait la contribution au fonctionnement du service est passée de 7,5 MF en 1995 à 4 MF en 1999.

Cependant, la mission a retiré de ses rencontres avec les fonctionnaires du ministère des affaires étrangères, en charge désormais de l'ensemble de la coopération, l'impression que le soutien aux activités du Service était garanti.

Il est aussi apparu que les activités de base du service n'entraient en concurrence avec aucune activité de coopération bilatérale recensée. En effet, l'Agence Française de Développement agit plus comme une banque de développement que comme un opérateur de développement industriel et le faible taille moyenne des projets gérés par le Service ne rentre pas dans ses cibles habituelles.

En ce qui concerne le champ d'action géographique du Service, il est apparu que l'activité en Amérique Latine, plus riche en résultats que l'activité dans les PMA africains, était perçue comme une valorisation de l'outil que représente le Service qui doit continuer à œuvrer dans les PMA.

En conclusion, la mission n'a perçu aucune concurrence ni de type d'activités, ni de zone géographique entre les activités du Service et la coopération bilatérale française.

Elle a noté l'attachement des autorités françaises à l'outil de développement que représente le Service en ce qu'il facilite les contacts entre les industriels français ou européens désireux d'investir dans les pays en développement et leurs homologues de ces pays.

### **3. Perspectives de l'ONUDI**

Engagé depuis plusieurs années dans une politique de diminution des ressources et de recentrage des activités, l'Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel (ONUDI) a mis au point un « plan d'affaires » approuvé par la conférence générale du décembre 1997 qui énonce les principes suivants :

- Les activités de l'organisation vont être regroupées dans deux domaines principaux :
  - o Le renforcement des capacités industrielles des pays en développement en promouvant les investissements et les technologies associées et en renforçant des outils d'infrastructures (politique industrielle, qualité, information et statistiques).
  - o Le soutien à un développement industriel durable et préservant l'environnement.
- Ces activités vont être concentrées sur les cibles suivantes :
  - o Les services aux pays les moins avancés (PMA) en particulier en Afrique
  - o Les services aux industries agro-alimentaires
  - o Les services aux petites et moyennes entreprises (PME).

Par ailleurs, l'organisation a mis en place un outil d'approche des pays en développement qu'elle a baptisé « programme intégré par pays » et qui consiste à élaborer pour le développement industriel d'un pays un ensemble de projets liés entre eux et suivis ensemble par un coordinateur de programme.

Cette approche assure la cohérence des interventions et voudrait être le cadre privilégié d'intervention de l'assistance internationale pour le développement industriel.

Déjà 28 programmes intégrés sont en place.

Enfin, un réseau électronique d'échange d'informations a été mis en place par l'organisation et associe les SPIT, les organisations nationales de développement industriel, les bureaux de l'ONUDI dans les pays en développement et les centres techniques associés. Ce réseau, baptisé IPPN (Industrial Partnership Promotion Network) contiendra une base de données mondiale des opportunités d'investissement et de transfert de technologies.

Le SPIT de Paris doit s'intégrer au mieux dans cette évolution de l'organisation et pour cela la mission suggère qu'il développe ses activités dans le domaine de l'environnement, qu'il intègre davantage la problématique des programmes intégrés dans son action et qu'il s'investisse dans le développement d'une méthodologie originale d'appui aux entrepreneurs du Nord désirant agir dans les PMA, notamment africains.

Par ailleurs, il semble indispensable que les liens avec le siège soient renforcés par l'accès du SPIT de Paris au réseau intranet du siège.

#### **4. Perspectives pour le SPIT de Paris**

La partie VIII RECOMMANDATIONS point D de ce rapport présente les propositions que fait la mission d'évaluation sur l'évolution et les développements de l'activité du Service.

Notons que ces propositions s'inspirent pour une grande partie des analyses faites dans les points 1, 2, 3 ci-dessus et incite le Service à :

- renforcer son action dans les PMA.
- développer son partenariat avec les autres Services et notamment celui de Milan qui est le plus proche de lui.
- améliorer la synergie de son action avec les objectifs du siège de l'ONUDI.

## VI. SUITES DONNEES AUX RECOMMANDATIONS DE L'EVALUATION PRECEDENTE

- le service doit travailler dans des créneaux où d'autres organismes français ou multilatéraux n'ont pas de présence importante.
  - *Cet objectif semble atteint car les financements des délégués obtenus principalement par le ministère d'affaires étrangères prend en compte la non redondance des actions du service avec les activités de la coopération française. De plus une information permanente est en place entre les acteurs de la coopération française.*
  - *Ceci dit le service intervient dans des pays cibles pour l'ONUDI (PMA africains) dans lesquels la coopération française est très active.*
  
- Il faut mieux définir le champ d'action du service.
  - *Voir la recommandation sur la mise en place d'une programmation stratégique. Ceci dit la répartition des missions du service entre les activités de service public d'informations sur les opportunités d'investissements de mise en contact d'entreprises, notamment dans les PMA (efficacité faible pour toutes sortes de raisons) et celle d'opérateur d'établissements de partenariats conduisant à des projets mis en œuvre, comme les activités en Amérique du sud soutenus par l'UE doit être mieux définie.*
  
- Il faut assurer la réinsertion institutionnelle des délégués à leur retour dans leur pays d'origine.
  - *L'objectif est atteint on trouvera ci-dessous la liste des délégués depuis 1995 et leur devenir professionnel :*
    - *Algérie : Inspecteur général de l'industrie*
    - *Benin : Directeur Adjoint du Centre de Promotion et d'évaluation des petites entreprises*
    - *Namibie : Réintégration au Namibian Investment Center*
    - *Argentine : Restée en France*
    - *Brésil1 : Directeur du Centre d'Intégration Technologique de l'Etat du Parana*
    - *Mexique1 : Chargé de la coopération internationale à l'assemblée des chambres françaises des métiers*
    - *Chine : Réintégré au sein de l'organisme chinois chargé de l'accueil des investisseurs,*
    - *Inde : Réintégré au sein de la fédération des entreprises indiennes*
    - *Madagascar : Conseiller économique et industriel à l'Ambassade du Madagascar à Paris,*
    - *République Tchèque : Réintégrée dans la Fédération des Entreprises tchèques chargée des relations avec les entreprises françaises,*
    - *Equateur : Directeur adjoint de l'Eurocentre (organisme d'appui au secteur privé financé par l'Union européenne) à Quito,*
    - *Burkina Faso : Coordinateur pour le programme intégré de l'ONUDI de la promotion des investissements au sein du ministère de l'industrie*
    - *Cameroun : Cellule de gestion du code des investissements (DOUALA)*
    - *Côte d'Ivoire : Conseiller économique auprès de la mission économique de l'ambassade de Côte d'Ivoire à Paris.*
    - *Mali : Directrice des relations extérieures au Centre National de Promotion des Investissements,*
    - *Togo : Réintégré le Service de Promotion et de Gestion de la Zone Franche Togolaise*
    - *Brésil2 : Nommée Secrétaire d'Etat chargé de l'Administration de l'état du Parana*
    - *Mexique 2 : Intégré l'entreprise Gaz de France à Mexico,*
    - *Philippines : Réintégrée le Bureau des Investissements*
    - *Thaïlande : a réintégré le ministère de l'Industrie et des PME,*
    - *Mexique 3 : Est pressenti pour revenir en tant que délégué de l'Etat de Tamaulipas.*
    - *Panama : Consul général du Panama à Londres.*
    - *Paraguay : A réintégré le bureau de promotion des investissements du Paraguay.*
  
- Organiser une réunion annuelle de stratégie groupant le MAE, les ministères concernés, l'ONUDI avec pour base le rapport d'activités et le plan d'action.
  - *De telles réunions de stratégie n'ont pas été organisées.*

- Le service doit se consacrer en priorité aux pays mal connus par les entreprises françaises et les acteurs publics de l'aide au développement.
  - *Si on enlève le Brésil, le Mexique et la Côte d'Ivoire, les pays d'action du Bureau ne sont pas des pays reconnus comme attractifs par les PME françaises.*
- Sélectionner des pays cibles dont l'accès est plus simple, mais qui ne sont pas des partenaires traditionnels et privilégiés de la France
  - *Ce qui est le cas du Mexique et du Brésil.*
- Le service doit se concentrer sur les projets provenant des entreprises françaises au détriment des projets provenant des pays en développement.
  - *Sans appliquer strictement cette suggestion qui n'est pas totalement conforme avec les objectifs du service, notons que le ratio des propositions venues d'entreprises françaises sur l'ensemble des projets traités par le bureau est passé de 10% en 1996 à 15% en 1998.*
- Faire évoluer l'activité du service vers la promotion de projets déjà en voie de concrétisation afin d'obtenir plus de résultats concrets.
  - *Le volume des projets opérationnels atteint par le service (19 en 1996, 23 en 1998 par rapport à 4 en 1992 et 8 en 1993) n'a pas incité le service à modifier en profondeur son approche davantage basée sur le travail en amont, même si l'utilisation du logiciel COMFAR III a été introduite ces dernières années.*
- Continuer à sélectionner avec soin les délégués.
  - *Cette suggestion est constamment appliquée par le Service.*
- Organiser dans chaque pays par le délégué, une réunion avec les représentants des administrations françaises en poste.
  - *Ces réunions ont été systématisées lors des visites dans ces pays.*
- Le service doit se doter d'un document de projet définissant la stratégie, les objectifs, les résultats et les activités et les moyens.
  - *Toujours pas de document de projet qui sera remplacé par la mise en place d'une programmation stratégique.*
- Simplifier les modalités de gestion et notamment les modalités d'utilisation de la ligne 17 (experts nationaux)
  - *La ligne 17 ayant vu son montant s'annuler depuis 1997.*
- Etablir des contrats de 3 ans pour les personnels au lieu d'une année.
  - *Rien n'a été fait sur le sujet, alors que la durée de prolongement du service mentionné par les lettres de reconduction signée par l'ambassadeur de France auprès de l'ONUDI est de 3 ans, sous réserve bien entendu de l'annuité budgétaire française.*

## **VII. CONCLUSIONS**

### **1. Points positifs**

- 1) Le financement des délégués par des projets du siège s'étant tari, la participation financière des pays en développement intéressés au programme des délégués se développe. Ce qui paraît une bonne chose pour s'assurer de leur intérêt et démontre le bon résultat de ce programme. Par exemple, en 1998, 8 pays sur les 13 représentés ont participé au financement du programme.
- 2) Nombre important de projets opérationnels( 29 en 1995, 19 en 1996, 27 en 1997, 23 en 1998), ce qui est un changement substantiel par rapport à la précédente évaluation (4 en 1992, 8 en 1993, 2 en 1994).
- 3) Le programme des délégués fonctionne bien. Sur les 23 derniers délégués partis du Service depuis 1995, 19 s'occupent de promotion des investissements dans leur pays d'origine ou à l'ambassade de ce dernier. Dans les 4 qui font autre chose, un délégué est ministre de l'administration d'un état du Brésil (Parana) et constitue un relais efficace des actions du Service dans cet état. Un autre est chef de cabinet de la secrétaire générale de la présidence de la république en Guinée. L'efficacité de ce programme, soulignée par les interlocuteurs industriels de la mission d'évaluation, est en grande partie due au soin apporté à la sélection des délégués pour lesquels le Service demande trois candidats et réalise une sélection avec entretien sur place.
- 4) Le Service a la volonté affirmée de s'insérer dans les programmes intégrés. Il a par exemple demandé au ministère des affaires étrangères qui finance des bourses des délégués d'orienter ces aides vers des pays faisant l'objet de programmes intégrés comme le Ghana, le Mozambique, le Burkina Faso, le Sénégal ou le Guatemala.
- 5) Le Service est reconnu comme un acteur de premier plan en France du programme de l'Union Européenne AL-INVEST qui a pour objectif de promouvoir la collaboration entre les entreprises européennes et latino américaines dans les domaines des échanges commerciaux et technologiques. Cela lui permet notamment de recevoir sur son budget annexe une rémunération en fonction de la participation des entreprises françaises à des séminaires de promotion des investissements en Amérique du Sud.
- 6) De même, toujours avec l'Union Européenne, le Service a organisé tous les ans des rencontres EUROPALIA destinées à promouvoir les partenariats entre l'Europe et l'Amérique Latine dans l'industrie agro-alimentaire. Ces rencontres qui ont acquis une bonne réputation auprès des industriels français sont un succès pour le Service.
- 7) Le Service a mis en œuvre des lettres d'information sur les offres françaises de technologies destinées à l'Amérique Latine (lettres TIAL), à l'Afrique (lettres TIAF) et à l'Asie (lettres TIAS). Elles sont élaborées à partir des offres disponibles à l'ANVAR ( Agence Française de Valorisation de la Recherche) et sont diffusées par les réseaux du Service à l'étranger et ceux du Siège.
- 8) L'image multilatérale portée par le Service en France est bien perçue par les industriels français qui ne connaissent l'ONUDI qu'à travers le Service de Paris. Le Service leur permet ainsi d'approcher les PED avec une image positive et d'intérêt général en ce qui concerne les possibilités d'investissement et de transfert de technologie. Notons que c'est aussi la perception du Ministère des Affaires Etrangères pour lequel le Service de Paris est à la disposition du développement au sens large: il ne doit pas être un outil exclusivement au service des entreprises françaises. Par exemple, le ministère envisagerait comme une possibilité de faire diriger ce Service par un fonctionnaire de l'ONUDI francophone mais pas nécessairement français.
- 9) Les résultats du Service sont un bon exemple de la coopération entreprises à entreprises qui peut être considérée comme l'une des orientations fortes du développement industriel dans l'avenir. Ce partenariat industriel se situe en effet entre le commerce pur et l'installation de filiales dans les PED. On pourrait l'intituler : coopération technique à vocation économique.



- 10) Le Service a tissé un réseau efficace de correspondants en France. Ce réseau se base sur les Chambres de Commerce et d'Industrie, sur des organismes régionaux de développement créés par les Conseils Régionaux dans le cadre de la coopération décentralisée et sur des banques comme les banques populaires.  
Il est particulièrement apprécié de son correspondant en Aquitaine : INTERCO (Agence de Coopération Internationale de la Région Aquitaine) qui estime que c'est le seul organisme de développement international basé à Paris avec lequel il existe une coopération efficace et fructueuse.
- 11) La disponibilité, l'efficacité et le professionnalisme du personnel du Service sont unanimement soulignés par nos contacts.
- 12) Le Service, suite à un audit comptable du siège en 1997, dispose d'une autonomie financière pour le budget annexe avec compte rendu annuel d'exécution.
- 13) Le siège de l'ONUDI affirme sa volonté de considérer les SPIT comme partie intégrante de l'organisation. On peut en citer comme preuve la mise en place très récente de l'évaluation annuelle des directeurs de Service par le directeur au Siège du Service de la promotion des investissements et de la technologie.
- 14) La création de l'IPPN (Industrial Partnership Promotion Network), réseau mondial de promotion du partenariat industriel par l'ONUDI va développer les capacités du Service en matière d'information et de mise en relations.

## **2. Points à renforcer**

- 1) Le Service n'est pas en possession de copies de certains documents de base concernant son existence comme :
  - l'accord initial entre le Gouvernement français et l'ONUDI signé le 28/06/1980.
  - l'échange de lettres du 5/12/88 de la Mission Permanente de la France à Vienne et du 9/12/88 de l'ONUDI, proposant de prolonger les activités du Service pour 3 ans sur la base de l'article 12 de l'accord du 31/01/83.
  - l'échange de lettres du 25/02/92 de la Mission Permanente de la France et du 03/03/92 de l'ONUDI, proposant de proroger l'accord pour le fonctionnement du Service pour une période indéfinie et stipulant qu'une évaluation conjointe du Service sera menée tous les 3 ans.

Ces documents ont été remis au Service par la mission d'évaluation.

- 2) Il n'y a pas de document de programme guidant le fonctionnement du bureau (objectifs, résultats, activités, moyens). Cette lacune avait déjà été soulevée par la mission d'évaluation de 1995, bien qu'à cette date, il semble qu'il existait au Siège et parmi les SPIT pour ne pas élaborer un tel document, laissant au Siège le soin de définir dans le guide de fonctionnement des SPIT les objectifs des Services. Seul le Service de Tokyo a un tel document annuel pour des raisons essentiellement budgétaires.
- 3) Le Service n'a pas la possibilité de financer les études de faisabilité (project development facility). C'est un point complexe : faut-il ou non se transformer en cabinet d'ingénierie et suivre les projets jusqu'à ce qu'ils soient opérationnels ? C'est ce qu'à choisi de faire le bureau de Milan en développant une expertise interne certaine. Néanmoins une ligne budgétaire permettant de participer au financement de l'étude de faisabilité pourrait être utile pour attirer des financeurs. Cette facilité est prévue dans les budgets des SPIT de Milan et d'Athènes.
- 4) L'efficacité de la promotion par le Service des forums multisectoriels d'investisseurs organisés par le Siège paraît faible. En effet, il est difficile d'amener des industriels français dans des forums où les projets présentés ne sont pas assez consistants. Une approche sectorielle, quand elle est possible, pourrait faciliter la tâche du Service.

- 5) La majorité des projets opérationnels sont dans des pays émergents d'Amérique du Sud, ce qui n'est pas une surprise. Ceci dit, cela pose des problèmes de fond par rapport aux priorités de l'ONUDI qui sont les PMA africains. La reconnaissance du Service par les industriels français, et donc l'efficacité de son réseau en France, suppose des réussites et justifie donc la poursuite d'actions dans ces pays non prioritaires pour l'ONUDI, mais offrant des opportunités aux entrepreneurs français. C'est probablement indispensable pour pouvoir agir ensuite vers l'Afrique avec de meilleures probabilités de réussite.
- 6) Le nombre de projets venant du siège a diminué d'un flux annuel moyen de 800 projets provenant d'approximativement 15 pays entre 1995 et 1998, à 400 en 1999 provenant de 4 pays, dont aucun d'Afrique.
- 7) Il semble que le Siège de l'ONUDI, qui a la volonté d'intégrer davantage les SPIT dans la structure de l'ONUDI, suive relativement peu les activités du Service qui n'a, par exemple, aucun retour sur les rapports d'activités qu'il envoie au siège. Cela pourrait s'expliquer par le fait qu'un seul administrateur est en charge au siège du suivi des activités des SPIT et, de plus, pour une partie seulement de ses responsabilités.
- 8) Le Service n'a pas accès au serveur INTRANET de l'ONUDI ce qui l'empêche de disposer des informations en temps réel sur les activités de l'organisation.
- 9) Les programmes de travail du Service sont mal connus par les autorités françaises qui auraient du les approuver formellement annuellement selon l'article VIII de la convention de 1983. Signalons par exemple, qu'il n'y a pas eu de programme de travail pour l'année 1996 et un programme succinct pour 1997 sans qu'elles aient réagi.
- 10) Le Service n'a pas de document opérationnel en français qui décrivent les activités à accomplir dans son fonctionnement quotidien (procédures, manuels ..). On peut noter ici que la langue de travail du Service est le Français selon l'article VII de la convention de 1983 et que l'ensemble des documents du siège relatifs aux SPIT sont en langue anglaise.
- 11) Le Service n'a pas d'activité dans le domaine de l'environnement qui est l'un des axes majeurs de développement de l'ONUDI.
- 12) Les contributions volontaires de la France aux organisations multilatérales ont été divisées par 3 depuis 1990. Ce qui pourrait expliquer que le budget de fonctionnement du Service soit passé de 7,5 MF en 1995 à 4 MF en 1999.
- 13) L'action du Service n'est pas parfaitement lisible pour certaines parties du ministère des affaires étrangères et au ministère de l'agriculture, notamment dans le cadre de la gestion du programme OPTIMA.
- 14) Il est parfois difficile d'utiliser les projets amenés par les délégués africains à leur arrivée car ils sont peu compatibles avec l'offre française. Les professionnels africains ne viennent pas assez en France en comparaison, par exemple à leurs homologues d'Amérique du Sud.

## **VIII. RECOMMANDATIONS**

### **A) Sur la programmation des activités**

Le Service doit asseoir et développer son action dans la visibilité à moyen et court terme. Cette visibilité, qui permet d'avoir un aperçu sur le futur, est importante, pour la tutelle (le siège de l'ONUDI), pour le financeur (Le Ministère des affaires étrangères) et pour le Service car elle donne du sens et de la perspective à l'action du personnel.

1) Il est proposé par la mission d'évaluation que le Service anime annuellement un exercice de programmation qui prendra concrètement la forme suivante :

- Elaboration d'un plan stratégique de développement « glissant » à 3 ans précisant les objectifs du Service, ses résultats escomptés dans 3 ans ainsi que ses rapports institutionnels. Ce document sera réactualisé tous les ans.
- Elaboration d'un plan d'action pour l'année à venir détaillant les résultats attendus, les activités et moyens, pour l'année à venir dans la perspective du plan à 3 ans.
- Publication comme de coutume d'un rapport annuel d'activités.
- Comparaison du plan d'action de l'année N avec le rapport d'activités de l'année N dans l'année N+1. Cette comparaison servira à la réactualisation du plan de développement à 3 ans.

La logique budgétaire voudrait que cet exercice ait lieu en septembre de l'année N-1 afin de pouvoir avoir une chance d'influer sur les répartitions budgétaires en cours au sein des directions des ministères concernés. Le budget continuerait à être ainsi préparé et approuvé sur une base annuelle comme il l'est actuellement.

La mise en place de cet exercice de programmation, répondrait à l'absence d'un document de programme qui a été soulevée lors des deux dernières évaluations.

Ces documents devront donner lieu à une réunion formelle avec les interlocuteurs concernés des ministères, de la Représentation Permanente de la France et du Siège de l'ONUDI qui pourrait avoir lieu alternativement à Vienne et à Paris.

Le chef du Service serait chargé de la préparation et du secrétariat de ces réunions d'orientations, qui deviendraient une sorte de conseil d'administration du Service.

### **B) Sur la structure du service**

1) La mission ne recommande pas l'augmentation des personnels en poste sur le budget principal du Service, sous réserve que le recrutement en cours du troisième professionnel soit mené à bien.

2) L'augmentation des capacités d'intervention du Service devra se faire sur les ressources annexes engendrées par les activités mises en œuvre par le Service, qui a délégation pour recruter du personnel local sur des contrats d'une durée maximale de 6 mois. Cette politique aura pour intérêt d'ajuster les personnels aux activités.

3) Les personnels sont unanimement reconnus comme compétents et dévoués. De ce fait, même si la règle de l'annuité budgétaire est un obstacle sérieux à cette proposition, toute solution permettant d'augmenter la durée des contrats actuellement d'une année, sera la bienvenue, à l'image de ce qui a été fait au Siège.

### **C) Sur la nature des activités du service**

1) La mission soutient la volonté du Service d'orienter résolument son activité vers les pays faisant l'objet de programmes intégrés de l'ONUDI et vers les PMA africains. L'accueil de délégués provenant de pays faisant l'objet d'un programme est à encourager.

2) La mission suggère de faire participer davantage le Service aux activités liées aux programmes intégrés, en l'associant à la définition et aux actualisations des programmes, et en lui donnant accès aux informations relatives à leur exécution. Pour ce faire, l'accès au serveur intranet du Siège devrait être ouvert au Service.

Le Service pourrait aussi participer à la recherche de financements auprès des interlocuteurs français, notamment ceux de la coopération décentralisée (crédits de coopération gérés par les régions). Il pourrait aussi intervenir dans les composantes formation des programmes intégrés concernant les pays francophones d'Afrique. En effet, ses nombreux relais en France pourraient permettre de trouver des possibilités d'accueil pour les cadres et techniciens des pays francophones.

Notons que si le Service était chargé de la mise en œuvre d'activités de programmes intégrés, il faudrait envisager l'augmentation de ses moyens.

3) La mission encourage le Service à maintenir une activité visible dans des pays émergents où il a eu et aura encore des résultats tangibles qui augmentent sa crédibilité auprès des PME françaises et renforcent l'efficacité de ses réseaux en France. Cette reconnaissance sera utilement mise au service des PMA africains.

4) La mission recommande de préciser conjointement avec tous les interlocuteurs la place et le rôle du Service dans le programme OPTIMA.

5) La mission souligne l'intérêt des activités entreprises par le Service dans le cadre de la promotion de la technologie et l'incite à développer ces activités qui rejoignent de plus la spécificité des entreprises françaises à travailler par filières. Un approfondissement des relations actuelles avec les réseaux régionaux français dans le domaine de la technologie (Centres Régionaux d'Innovation et de Transfert de Technologie, Centres Techniques) est à mettre en œuvre.

6) La mission encourage le Service à maintenir la qualité du programme actuel des délégués quant à son recrutement et à son accompagnement. Leur nombre ne devrait pas être considérablement augmenté au vu des moyens nécessaires à cet accompagnement.

7) Le Service devrait résolument approfondir ses relations existantes avec les services de développement de l'Union Européenne qui devront mettre en place 24 milliards de francs par an dans les 5 ans à venir sur les pays ACP (Accord LOME V).

8) Le Service devrait poursuivre son rôle d'information sur les activités de l'ONUDI auprès des associations d'entrepreneurs en organisant périodiquement des réunions d'échange. Ce souhait a été formulé aux évaluateurs par plusieurs interlocuteurs.

9) Le Service devrait poursuivre son rôle de promotion des salons d'investissements en AFRIQUE et organiser des visites en France de délégations professionnelles d'AFRIQUE, ceci dans le cadre des priorités de l'ONUDI. Il pourrait œuvrer auprès du Siège pour promouvoir l'approche spécifique de l'industrie française et donc voir réserver ces salons à 2 ou 3 filières.

#### **D) Sur des développements nouveaux**

Les propositions qui suivent s'inspirent des nécessités relevées par la mission de renforcer l'action du Service dans les PMA, de développer son partenariat avec les autres Services et notamment celui de Milan qui est le plus proche de lui et d'améliorer la synergie de son action avec les objectifs du siège de l'ONUDI.

1) Le Service pourrait développer une approche méthodologique originale d'action dans les PMA dans le cadre de la promotion des investissements et de la technologie des entreprises françaises dans ces pays.

Cette approche, qui pourrait être développée et mise en œuvre conjointement avec le Service de Milan en utilisant l'appui du siège, serait un apport déterminant de l'ONUDI au développement

industriel de PMA qui passera très vraisemblablement, par un rapprochement d'entreprises à entreprises.

Elle pourrait s'inspirer des diverses expériences en cours, comme le compagnonnage d'entreprises. Des succès rencontrés dans la mise en œuvre de ce concept pourraient être valorisés médiatiquement et renforceraient considérablement l'image et la reconnaissance de l'action du Service en France car les PME françaises, qui en auraient le désir, ne savent en fait pas comment aborder les PMA.

2) Le Service devrait développer son action dans le domaine de l'environnement. Une action pilote menée conjointement avec le Service de Milan pourrait être mise en œuvre rapidement dans ce domaine et couvrir les entreprises de plusieurs pays en développement et des entreprises françaises et italiennes. Cette action pourrait se concentrer sur des technologies basiques comme le traitement des eaux usées, par exemple.

3) Les liens avec le Service de Milan pourraient se développer grâce à la mise en œuvre d'un système d'échanges de délégués qui pourraient séjourner pour un temps donné (quelques semaines) dans l'autre Service.

4) De même, les délégués pourraient séjourner 5 jours au Siège de l'ONUDI à Vienne, où ils pourraient comprendre le fonctionnement de l'organisation et avoir une idée de ses ressources, par exemple en ce qui concerne le réseau des SPIT.

5) Le Service pourrait utilement réfléchir au renforcement de son appui aux entreprises françaises au moment de l'étude de faisabilité du projet d'investissement. Cet appui pourrait prendre la forme du renforcement de ses capacités propres dans ce domaine, comme la création d'une cellule COMFAR pour réaliser des études de pré faisabilité sous forme de prestations payantes.

Une ligne budgétaire destinée à aider à la réalisation d'études de faisabilité de projets identifiés comme solides pourrait être créée.

Des règles précises de cofinancement de ces études devront être élaborées. Elles peuvent s'inspirer de l'expérience récente en Guinée où une étude de faisabilité a été subventionnée à hauteur de 25 % par l'ONUDI.

## **E) Sur l'évaluation**

1) La mission d'évaluation recommande de respecter à l'avenir les indications des textes des lettres entre la France et l'ONUDI régissant le fonctionnement du Service et d'organiser la prochaine évaluation dans un délai de trois ans, ce qui permettrait d'apporter les éventuelles corrections en temps utile.

2) La prochaine évaluation devra intégrer des contacts avec les responsables de l'aide au développement industriel à la Commission Européenne.

## **IX. LECONS A TIRER**

- Un document de programmation est nécessaire pour guider les activités et ainsi pour servir comme instrument pour mesurer les résultats obtenus.
- La sélection appropriée du Directeur du Service en termes d'expérience en investissements industriels, formation et connaissance du système de l'ONUDI est de grande importance pour un bon résultat des activités du Service et une relation harmonieuse avec le Siège.
- L'engagement du Service dans la promotion d'un projet ne doit pas s'arrêter à la signature d'un accord entre les parties, mais devrait continuer aussi dans la phase des négociations.
- Une réunion périodique (annuelle) des tous les bailleurs de fonds du programme est indispensable pour suivre les activités du Service et pouvoir prendre les décisions opportunes et immédiates sur les actions qui sortent de la gestion courante.
- Le genre de travail de ces Services est «ingrat» parce que les actions de promotion des investissements demandent beaucoup d'efforts pour promouvoir et préparer des opportunités viables qui donnent seulement dans un petit pourcentage de cas des résultats concrets, sur les quels le Service n'est pas toujours informé par l'entrepreneur.

(Mandat de la mission d'évaluation  
(pas inclus)

**Annexe I)**

### Liste des Personnes rencontrées et contactées par la mission d'évaluation

#### PARIS

##### Ministère des Affaires Etrangères

- M. M. Giacomini - Sous-Directeur des questions économiques  
Direction des Nations Unies et des Organisations Internationales
- M. J.-C. Tallard-Fleury - Secrétaire des Affaires Etrangères
- M. J. Cossart - Chef du bureau de l'action économique et de la promotion des investissements
- M. G. Lainé - Chef du bureau des Nations Unies, de la Francophonie et des Banques de développement
- M.me N. Lachacinski - Bureau de l'action économique et de la promotion des investissements
- M.me J. Ferry - Ex-responsable des grands projets industriels et coopération PME-  
Direction de la coopération Scientifique et Technique

##### Ministère de l'Industrie

- M.me M. Ory - Direction Générale Stratégies Industrielles

##### Ministère de l'Agriculture et de la Pêche

- M. J. Balié - Responsable du Bureau Amérique-Pacifique et promotion des échanges agricoles et alimentaires
- M. J. Ruiz - Service Relations Internationales  
Chef du Bureau Amérique-Pacifique

##### Banque Populaire

- M. J. Framboisier - Responsable des affaires européennes

##### CPCCAF (Conférence Permanente des Chambres Consulaires Africaines et Françaises)

- M. T. Serane - Délégué Permanent

##### SNCP (Syndicat National du Caoutchouc et des Polymères)

- M. B. Marostegan - Relations Internationales et Environnement

##### ANVAR (Agence Nationale de Valorisation de la Recherche)

- M.me S. Leaute - Affaires internationales

##### ADEPTA (Association pour le Développement des Echanges Internationaux de Produits et Techniques Agro Alimentaires)

- M. J.-L. Cascarano - Secrétaire Général

##### CFME-ACTIM (Agence pour la Promotion Internationale des Technologies et des Entreprises Françaises)

- M.me A. Rousset - Directeur Promotion Technique et Partenariat Industriel
- M.me A. Lacocquerie - Responsable des programmes de partenariat industriel vers Argentine, Chili, Indonésie, Turquie et Afrique du Sud.
- Mallen

##### PROPARCO (Agence Française de Développement)

- M. P.A. FIEVET - Chef de l'Appui aux Investissements.



Programme OPTIMA (Optimisation Programme for Trade and Investments in Markets for Agribusiness)

M. J.-B. Sarazin - Coordinateur principal du programme

Africadre Développement

M. A. J. Boudet - Vice-président, Projet Huiles essentielles en Guinée

Consultant ONUDI

M. G. Lavalette - Consultant International pour Promotion des Investissements

Délégués

M. T. Boye - Sénégal  
M.me F. Camara - Guinée  
M.me E. Lagos - Nicaragua  
M. O.A. Kayode - Nigeria  
M. D. Moussa - Niger

Staff du Service

M. G. Gaveau - Directeur du Service  
M. Y. Darricau - Conseiller industriel  
M.me C. Carlier - Expert

**BORDEAUX**

INTERCO AQUITAINE (Agence de Coopération Internationale)

M. G. Roulland - Directeur

Comité Economique Agricole Fruits et Légumes du Bassin Grand Sud-Ouest

M. J. Dasque - Chargé de Mission Affaires Internationales

D.E.S. (Développement Environnement Service)

M. C. Befve - Directeur

Interfraise

M. R. Bibié - Directeur

**VIENNE**

Mission Permanente de la France auprès de l'ONU à Vienne

M.me B. Quincy - Ambassadrice, Représentante Permanente auprès de l'ONUDI  
M. P. Servantie - Premier Secrétaire

ONUDI

M. O. Maizza-Neto - Directeur de cabinet  
M. Y. Maruno - Directeur Principal  
M. J.-M. Deroys - Inspecteur Général  
M. G. Aishemberg - Directeur du Bureau des Caraïbes et de l'Amérique Latine  
M. J.N. Aquistapace - Mobilisation des fonds  
M. A. Pinto Rodrigues - Service de la promotion des investissements et de la technologie  
M. V. Zakharian - Service de la promotion des investissements et de la technologie  
M. M. El Gallaf - Service de la promotion des investissements et de la technologie  
M. P. Gilabert - Service de la promotion des investissements et de la technologie  
M.me P. Scott - Service de la promotion des investissements et de la technologie  
M. F.M. Kulur - Service de la promotion des investissements et de la technologie  
M. W. Kalinowski - Service de la gestion du personnel

## MILAN

### SPI Milan

- M. S. Giovannelli - Directeur du Service
- M. G. Bertogli - Adjoint du Directeur

## GUINEE

### Ambassade de France en Guinée

- M. P. Adoue - Conseiller Economique et Commercial

### AFD (Agence Française de développement)

- M. J.L. Rousselot - Responsable local
- M. B. Barry - Expert local, ancien -ministre guinéen de la Pêche

### Coopération française/Ministère de la Pêche et Aquaculture

- M. J.P. Lartigue - Conseiller technique auprès du Ministre

## ONUDI

- M. M. Cisse - Représentant de l'ONUDI
- M. C. Fuller - JPO
- M. A.I. Souare - Admin. National de Programme
- M. M.S.Sow - Coordonnateur National du Programme Cadre pour l'appui au secteur privé

## PNUD

- M. A.Toe - Représentant Résident Adjoint
- M. M.E. Sylla - Assistant du Représentant Résident

## OPIP

- M. B.Y. Sylla - Directeur Général
- M. K.Dianka-Koevogui - Directeur Général Adjoint
- M. B.L. Bah - Resp. Centre Formalités des Entreprises
- M. A. Diallo - Consultant National pour Forum et Coord. Projet ACCT
- M. S.O. Sylla - Chargé d'études Dept. Promotion Investissements privés

## PRESIDENCE de la REPUBLIQUE

- M. T.T. Millimono - Chef du Cabinet, Secrétariat Général, Ancien Délégué au SPI, Paris

## MINISTERE INDUSTRIE et COMMERCE

- M.me M.D. Balde - Ministre Actuel
- M. M.K. Camara - Ancien Ministre
- M. P.Guilavogui - Directeur Général du Développement industriel

## MINISTERE de l'EQUIPEMENT, TRANSPORT et TELECOMMUNICATIONS

- M. C.D. Diallo - Ministre
- M. A. Conde - Secrétaire Général

## CHAMBRE de COMMERCE, d'INDUSTRIE et d'ARTISANAT

- M. M.S. Fofana - Secrétaire Général
- M. T.A. Diallo - Conseiller du Président
- M. T.M. Diallo - Secrétaire Général Adjoint

## 3AE

- M. A.R. Bah - Directeur
- M. C.Santiegui - Resp. Management Information System
- M. S.Conde - Service Investissements et Suivi Entreprises
- M. M. Jamar - Conseiller Technique Principal BIT GERME (Gérez mieux votre Entreprise)

### RESEAU d'INFORMATION

- M. A.I.Souare - Coord. Composante
- M. S.A.Toure - Infographiste (Centre Pilote Technologie Industrielle)
- M. A. Bah - Eng. Réseau Système
- M. B. Barry - Eng. Développement
- M. E. Bamba - Web Master
- M. A.A. Diallo - Eng. Informaticien

### PROMOTEURS PRIVES GUINEENS

- M. S. Malaly - Président Malaly's Group (Société Générale d'Entreprise et de Gestion) - projet GUI/122
- M. M. Bah - Président SEQUINA (Sels de quinine) projet GUI/143
- M. M.L. Cissé - Directeur P.E.E.C. (Promotion des Entreprises, Etudes, Consultances) - projet GUI/602
- M. E.B. Tounkara - Représentant MAMOU S.A. - projet GUI/115 (Concentré de Tomates)
- M. E.H.B. Fofana - Société pour Semoule de Mais - projet GUI/123
- M. S. Diallo - Directeur Adjoint CMG (Complexe Menuiserie Moderne de Guinée) - projet GUI/211
- M. E.N. Cissé - Directeur Société Poulets CISO - projet GUI/103
- M. B. Dopavogui - Directeur Centre de Loisir - projet GUI/610
- M. D. Souleymane - Projet GUI/111 (Jus d'ananas)
- M. K.S. Donzo - Projet GUI/201 (Pasteurisation lait frais)
- M. A. Camara - Propriétaire Gisement Cimenterie SIGUIRI - projet GUI/421
- M. B. Barry - Propriétaire Gisement Cimenterie SIGUIRI - projet GUI/421
- M. B. Diallo - Projet GUI/012 (Traitement déchets hospitaliers spéciaux)
- M. M. Yattara - Projet GUI/013 (syringes à usage unique)
- M. M.N. Kolié - Projet GUI/102 (Poissons et viandes fumés)
- M. I. Barry - Projet GUI/202 (Fromage)
- M. M. Keita - Projet GUI/154 et 151 (Bicyclettes)
- M. I. Diassy - Production habillement – Couturier
- M. E.M.Diakité - Directeur Ioceana (Tourisme)
- M. M.D.Doumbouya - Projet GUI/106 (Exportations agricoles)

### C.P.G. (CONSEIL NATIONAL du PATRONAT GUINEEN)

- M. Y. Cissé - Secrétaire Général
- M. A.D.Dabo - Vice-président (DIMA FILMS S.A.)
- M. F.M.Sylla - Président Commission Economique (Gérant Petroservices)
- M. D.M. Thianguai - Vice-président
- M.B. Keita - Vice-président et Directeur Général Adjoint Banque Islamique de Guinée
- M. X. Ancion - Membre et Vice-président Fédération Patronale du Tourisme et Hôtellerie
- M. J.C.Mialet - Membre et Directeur Général Novotel Conakry

### PCPEA (PROJET CADRE de PROMOTION des EXPORTATIONS AGRICOLES)

- M. O.Bah - Directeur Administratif et Financier
- M. A. Bangoura - Chargé du programme de formation et appui technique

### S.G.B.G. (SOCIETE GENERALE DE BANQUES EN GUINEE)

- M. J.C. Robert - Directeur Général

### SOPAG /LABE (PLANTES AROMATIQUES)

- M. L. Kourouma - Directeur