



TOGETHER
for a sustainable future

OCCASION

This publication has been made available to the public on the occasion of the 50th 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 for further information concerning UNIDO publications.

For more information about UNIDO, please visit us at www.unido.org

21020

Distribution: RESTREINTE

FMD/R. 16
25 janvier 1995

ORGANISATION DES NATIONS UNIES
POUR LE DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL

Original: FRANÇAIS

23 f
7/21/95

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

US/GLO/92/012

Rapport de la mission d'évaluation*

Préparé en coopération entre le
Gouvernement de la République Française et
l'Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel

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

V. 95-50515

TABLE DES MATIERES

Notes explicatives	i
Liste des sigles utilisés dans ce rapport	i
Sommaire des conclusions et recommandations	ii
INTRODUCTION	1
A. Historique du Service	1
B. Le Service en France de l'ONUDI et la politique d'aide au développement mise en place par les autorités françaises	2
C. Justification de l'évaluation	2
D. Organisation et forme de l'évaluation	2
I. CONCEPTION DU PROJET	4
A. Contexte socio-économique et institutionnel du projet	4
B. Les documents du Service	5
II. MISE EN PLACE DU PROJET	6
A. Les intrants	6
B. Le SPI dans le contexte de l'ONUDI	8
C. Suivi par le siège de l'ONUDI et l'administration française	9
D. Les activités	9
III. RESULTATS DU PROJET	13
A. Résultats du programme de délégués	13
B. Résultats des activités du SPI à Madagascar	15
C. Résultats des activités du SPI au Mexique	18
D. Autres résultats et activités	20
E. Résultats du projet US/MEX/88/122 - Coopération entre le Mexique et la France dans le domaine agro-industriel	22
IV. OBJECTIFS DU SERVICE	24
V. CONCLUSIONS	25

VI. RECOMMANDATIONS 27

IV. LEÇONS APPRISES PAR L'EVALUATION 29

LISTE DES ANNEXES

I. Termes de référence de l'évaluation 30

II. Liste de personnes rencontrées 34

NOTES EXPLICATIVES

Les unités de mesure indiquées dans ce rapport sont celles sanctionnées par le Système International de Mesures (SI). Le terme dollar ou le sigle \$ se réfèrent au dollar des Etats Unis.

Le taux opérationnel de change des Nations unies du franc français en dollars pendant la période sous évaluation a été le suivant:

1 dollar = Fr Fr	
Juin 1992	5,48
Décembre 1992	5,40
Juin 1993	5,46
Décembre 1993	5,91
Juin 1994	5,63
Décembre 1994	5,37

LISTE DES SIGLES UTILISES DANS CE RAPPORT

ACTIM	-	Agence pour la coopération technique industrielle et économique
APRODI	-	Association pour la promotion du développement industriel
AFNOR	-	Association française de normes
BANCOMEXT	-	Banco Nacional de Comercio Exterior (Mexique)
DG	-	Direction générale
DIPP	-	Data Bank for Investment Promotion Programming
NAFIN	-	Nacional Financiera (Mexique)
COMFAR	-	Computer Model for Feasibility Analysis and Reporting
SECOFI	-	Secretaria de Comercio y Fomento Industrial (Mexique)
SPI	-	Service de promotion des investissements à Paris (Nom officiel: Service de l'ONUDI en France pour le renforcement de la coopération industrielle entre la France et les pays en voie de développement)
PNUD	-	Programme des Nations unies pour le développement
PROPSPIN	-	Project Profile Screening and Pre-Appraisal Information System
PVD	-	Pays en voie de développement
OCDE	-	Organisation pour la coopération et le développement économique
U.E.	-	Union européenne

SOMMAIRE DES CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

Le Service de l'ONUDI en France joue un rôle important dans la coopération entre les entreprises industrielles françaises et celles du tiers-monde.

Le Service conduit la plupart des activités en amont du cycle des projets d'investissements et par conséquent obtient peu de résultats concrets - entreprises créées.

Il est important que le Service travaille dans des créneaux - pays, types de projets et types d'interventions - où d'autres organismes français ou multilatéraux n'ont pas de présence importante.

Le travail des délégués constitue la méthode la plus efficace pour la promotion des investissements. Les projets promus par le Service sont pour la plupart ceux gérés par les délégués. La sélection des délégués au Service de Paris est correcte.

Le Service a une bonne image dans l'administration française et les milieux d'affaires. Son travail est bien coordonné avec les organisations françaises concernées par les investissements français dans les pays en voie de développement comme l'ACTIM et la Caisse française de développement.

Son action est bien relayée dans tout le territoire de la France par le biais d'antennes placées dans des Chambres de commerce et de l'industrie régionales ou syndicats d'initiative.

Les activités du Service souffrent de l'absence d'un document qui encadre ses activités, c'est-à-dire d'un document ou plan d'opérations comprenant objectifs, résultats, activités et intrants.

Les recommandations de l'évaluation précédente ont été suivies d'effet dans la plupart des cas.

La mission d'évaluation recommande la prorogation du Service pour une période de trois ans.

La stratégie du Service et ses relations avec des institutions et instruments bilatéraux existants devrait être organisée au début de chaque année par l'organisme responsable auprès des autorités françaises - le Ministère des affaires étrangères - avec la participation du siège de l'ONUDI, l'ensemble des départements ministériels et organismes français concernés et la direction du Service. Cette réunion aurait comme documents principaux de base le rapport d'activités de l'année précédente et le programme de travail pour l'année suivante.

Le travail relatif à la promotion des investissements pourrait être utilement recentré vers une approche plus directement liée aux projets plus proches de leur réalisation.

Le programme de délégués doit rester le pivot autour duquel s'organise l'activité du Service.

Le Service doit se doter d'un document de projet définissant la stratégie, les objectifs, les résultats et les activités.

Les principes de responsabilisation du gestionnaire final et de souplesse, contrebalancés par des mécanismes de contrôle a posteriori, doivent être appliqués aux relations financières entre le Service et l'ONUDI, dans le respect des procédures de cette dernière.

INTRODUCTION

A. Historique du Service

L'Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel dès sa création en Décembre 1966 s'est consacrée à la promotion des investissements industriels étrangers dans les pays en voie de développement. Cette activité a été appuyée par un réseau mondial de services de promotion d'investissements dans des pays développés. C'est dans ce cadre que le Service de promotion des investissements (SPI) de Paris a été créé en 1980.

Ce Service, à sa naissance, a souffert d'un manque de crédibilité en raison de la nouveauté de la forme de coopération industrielle utilisée et des doutes sur la pertinence du cadre multilatéral pour ce genre d'interventions. Une phase de maturité et de reconnaissance a suivi, grâce à l'importance croissante prise par le partenariat industriel international. Celui-ci devient une idée universellement répandue et représente un marché important. Le montant des investissements directs à l'étranger en provenance de la France a, en effet, été multiplié par dix entre 1980 et 1990 et la part de la France dans le total des investissements directs à l'étranger dans le monde est passée de 5 à 15% durant la même période.

Pendant cette période la fonction de promotion d'investissements voit d'autres acteurs, d'ailleurs assez forts et avec d'importants moyens financiers, entrer en scène. On peut mentionner comme les plus importants: le groupe de la Banque Mondiale et l'Union Européenne.

En un peu moins de 15 années d'existence et 13 d'activité opérationnelle, le Service a accueilli 45 délégués en provenance de 30 pays avec lesquels des programmes de suivi ont été mis en oeuvre.

Il a participé à une cinquantaine de fora industriels organisés par l'ONUDI couvrant une centaine de pays en développement. Il a accompagné dans ces pays près de 2.000 opérateurs économiques français, reçu plus de 800 délégations étrangères et organisé plus de 250 missions d'industriels dans les régions françaises. Enfin, le SPI a assuré la promotion d'environ 500 projets par an en moyenne, permis la conclusion de 300 projets et peut se prévaloir de 70 projets opérationnels.

A titre d'illustration, on citera parmi les projets opérationnels les plus récents, la création d'unités de fabrication de bracelets-montres en Chine et au Madagascar, celle d'une entreprise franco-brésilienne de cosmétiques, un transfert de technologie au Bénin pour la fabrication de matériels agricoles, en Inde, une usine pour le traitement des surfaces, la création d'une unité de pêche et de congélation de crevettes au Kenya et de production et de transformation de fleurs en Equateur.

En définitive, son succès, et plus généralement celui du réseau auquel il appartient, est lié au fait qu'il a constitué à l'origine une réponse anticipée aux attentes mal exprimées des pays en développement et aux aspirations encore timides des pays industrialisés, et qu'il est devenu aujourd'hui un instrument de liaison entre les entreprises du Nord et du Sud dans un environnement économique beaucoup plus ouvert qu'auparavant.

B. Le Service en France de l'ONUDI et la politique d'aide au développement mise en place par les autorités françaises

Le Service de promotion des investissements de l'ONUDI en France participe de la politique d'aide au développement du gouvernement français. Celui-ci considère, en effet, que le développement du secteur privé fait partie des priorités que doivent s'assigner les Etats en développement pour s'engager dans la voie d'une croissance durable. Lorsque l'épargne intérieure est faible ou insuffisamment orientée vers l'investissement productif, l'apport de capitaux et de savoir faire des entreprises étrangères revêt une importance décisive. L'ouverture à l'investissement étranger direct et la capacité d'attirer celui-ci sont également des essais de l'aptitude des gouvernements des PVD de conduire des politiques économiques cohérentes et rigoureuses. Dans ce contexte, le gouvernement français estime que des pays vers lesquels les entrepreneurs ne se tournent pas spontanément, pour des raisons diverses, mais qui souhaitent bénéficier d'investissements étrangers doivent pouvoir recevoir une aide destinée à faciliter les contacts et la réalisation d'entreprises conjointes.

A cet égard, le SPI de Paris occupe une place originale dans le dispositif public de l'aide française au développement. Celui-ci s'organise autour de l'action de trois départements ministériels: le Ministère des affaires étrangères, qui gère essentiellement des dons destinés à l'assistance technique aux pays en développement (à l'exception des Etats d'Afrique subsahariens francophones et lusophones) et les contributions aux organisations des Nations unies; le Ministère de la coopération, responsable de l'aide au développement sur les pays d'Afrique francophones et lusophones; le Ministère de l'économie qui octroie les crédits commerciaux garantis et finance des projets à l'aide de prêts ou de dons. L'action de ces trois ministères est complétée par l'intervention d'un organe financier, la Caisse française de développement, qui intervient par des prêts à taux concessionnels pour financer des projets dans les PVD et qui peut, par l'intermédiaire d'une filiale, prendre des participations dans le capital d'entreprises petites et moyennes dans les PVD. En outre, deux services qui dépendent, pour l'un du Ministère de l'industrie (l'APRODI) et pour l'autre du ministère de l'économie (l'ACTIM) se consacrent à la promotion des investissements français à l'étranger. Toutefois, à la différence du SPI, les pays-cibles de ces deux services ne sont pas uniquement des pays en voie de développement.

C. Justification de l'évaluation

Cette évaluation conjointe est prévue dans l'échange de lettres (lettre du Représentant permanent de la France auprès de l'ONUDI du 25 février 1992 et lettre du Directeur général de l'ONUDI du 3 mars 1992) renouvelant l'accord pour trois ans portant sur le fonctionnement du Service de l'ONUDI en France.

D. Organisation et forme 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. Les travaux d'évaluation ont duré de septembre 1994 à décembre 1994.

L'évaluation a commencé à Vienne avec des entretiens avec le personnel de l'ONUDI concerné et à Paris du 12 au 19 septembre où les évaluateurs ont rencontré, outre le personnel du SPI et les délégués présents, des représentants des administrations françaises et des industriels. Une visite dans une région (Pays de la Loire) a été organisée.

Chacun des deux évaluateurs s'est rendu, au cours du mois de novembre 1994, dans un pays ayant envoyé un délégué au SPI, respectivement Madagascar pour l'expert du gouvernement français et le Mexique pour l'expert de l'ONUDI.

La mission a présenté ses résultats préliminaires et son projet de conclusions et de recommandations à des responsables de la direction des Nations Unies du Ministère des affaires étrangères. L'évaluateur de l'ONUDI a fait la même présentation à Vienne aux fonctionnaires concernés de l'ONUDI et à un représentant de la mission française auprès de l'ONUDI.

La mission était composée de:

- Mme Monique SALIOU, expert du gouvernement français
- M. Oscar GONZALEZ-HERNANDEZ, chef de la section d'évaluation de l'ONUDI.

L. CONCEPTION DU PROJET

A. Contexte socio-économique et institutionnel du projet

- Le projet s'inscrit dans un contexte caractérisé, depuis plusieurs années, par une forte croissance de l'investissement direct à l'étranger mais aussi par une concurrence accrue entre pays désireux d'attirer des flux financiers pour développer leur économie. Les chiffres montrent que, si les pays en développement bénéficient de cette montée en puissance de l'investissement direct étranger, ce sont les plus performants d'entre eux qui reçoivent l'essentiel des flux, d'autres régions connaissant une stagnation, voire des phénomènes de désinvestissements. En outre, la régionalisation de l'investissement, les entreprises des grands pays industrialisés se dirigeant prioritairement vers leurs zones d'influence traditionnelle, est une tendance forte.
- Les entreprises françaises font, depuis plusieurs années, un effort important d'investissement hors des frontières qui a conduit à une multiplication du stock des investissements français à l'étranger. Toutefois, les flux sont essentiellement dirigés vers la zone OCDE, avec une priorité pour les partenaires de l'Union Européenne et pour l'Amérique du nord. En dehors de quelques délocalisations sectorielles, la présence française en Asie du sud et du sud-est est plutôt faible. Les investissements en Amérique latine, notamment dans le cône sud, se sont renforcés de manière spectaculaire mais concernent essentiellement de grandes entreprises. En raison de difficultés propres à l'Afrique sub-saharienne, les flux ont tendance à se tarir en direction d'une zone d'influence française traditionnelle.
- Le projet participe, comme il a déjà été indiqué, de l'aide de la France au développement. Les pays qui ont été sélectionnés pour bénéficier d'un effort particulier, notamment d'un programme de délégués, doivent donc appartenir à des groupes d'états vers lesquels les industriels français ne se tournent pas spontanément. Cette faible capacité d'attraction spontanée pour les industriels français peut s'expliquer par l'ampleur des difficultés économiques du pays concerné ou par l'appartenance à un ensemble régional supposé moins ouvert à l'influence française. Les critères de sélection sont destinés à éviter, dans la mesure du possible, les phénomènes de redondance avec les activités d'autres organismes français.
- La situation économique des pays des délégués ainsi que leur capacité d'attirer des investisseurs, durant la période considérée, a été fortement contrastée. Le Mexique, le Brésil et l'Argentine sont devenus plus attractifs grâce à l'ouverture de leurs politiques économiques et le niveau élevé de leur taux de croissance. La Chine et dans une moindre mesure le Vietnam, bien que parfois difficiles d'accès pour des entreprises moyennes, ont continué à attirer les capitaux étrangers. L'Inde, malgré ses efforts d'ouverture, reste d'un abord complexe pour les investisseurs français. Les pays africains choisis affichent tous une volonté de faire appel à l'investissement étranger direct. Toutefois, des vicissitudes diverses dans la mise en oeuvre de ce choix économique ont, dans certains cas, brouillé l'image auprès des investisseurs. La situation très difficile de l'Algérie a obéré fortement, durant toute la période, les possibilités qu'à ce pays d'accueillir des investissements, en dehors de secteurs très particuliers.

B. Les documents du Service

Quelle que soit l'opération, surtout si elle est soutenue par des moyens financiers, elle doit avoir un document qui indique les buts à atteindre ainsi que des indicateurs de succès quantifiés. Pour les opérations de coopération technique, ce document est structuré de la façon suivante:

- objectif de développement
- objectif(s) du projet (service, bureau ou opération)
- résultats tangibles et quantifiés
- activités
- intrants (budget)

Ce document, pour une opération continue comme est le SPI, peut rester identique en ce qui concerne les objectifs, résultats et activités. Il sera complété par un budget périodique (annuel ou pluriannuel) et un plan d'activités périodique (normalement annuel). Un rapport annuel d'activités doit être préparé comme un document de responsabilité qui compare les activités développées et les résultats atteints par rapport au plan. Or, un document de projet n'a jamais été préparé, dès le début du Service. La seule indication, faite d'une façon assez générale, de la mission du Service, est contenue dans l'accord du 12 décembre 1985 qui fait partie intégrante du projet. Les missions sont ainsi définies:

- 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/ou investissement industriels.
- 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, d'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, et des missions d'industriels français dans les pays en développement.

Cette absence de document de projet avait été déjà mentionnée pendant l'évaluation de 1991 mais la recommandation faite à l'époque de préparer un tel document n'a pas été suivie.

Des rapports annuels sont préparés d'une façon convenable mais ils n'ont pas comme référence un document de projet et un plan d'activités.

II. MISE EN PLACE DU PROJET

A. Les intrants

Un budget est préparé et approuvé annuellement. Pour les années 1992, 1993 et 1994, ce budget, en francs français, se présente comme suit:

ligne budgétaire	descriptif	1992	1993	1994
11	Experts internationaux	2,050,000	2,138,000	2,215,000
11-01	Directeur du Service	710,000	735,000	750,000
11-02	Directeur adjoint	500,000	518,000	540,000
11-03	Conseiller industriel	420,000	450,000	470,000
11-04	Conseiller industriel	420,000	435,000	455,000
13-00	Personnel administratif	1,410,000	1,495,000	1,552,000
15-00	Déplacements du personnel	390,000	404,000	404,000
17-00	Experts nationaux	40,000	300,000	193,800
31-00	Délégués	160,000	165,600	170,000
41-00	Équipements consommables	270,000	279,500	290,000
42-00	Équipements non consommables	45,000	46,500	46,500
43-00	Loyers, charges, entretien	1,180,000	1,286,200	1,320,000
51-00	Communications, activité promotionnelle	400,000	414,000	445,000
55-00	Frais de réception	35,000	36,000	36,000
99-00	Total	5,980,000	6,564,800	6,672,300

L'ONUDI touche en plus des frais de siège de 13% sur les dépenses de personnel et 5% sur les autres dépenses. Les augmentations du budget correspondent surtout aux augmentations annuelles des salaires (échelons), des loyers de bureau et des experts nationaux.

Les dépenses réelles en 1992 et 1993 et celles prévues pour 1994 en francs français sont les suivantes:

ligne budgétaire	1992	1993	1994¹
11	1,888,918	2,251,482	1,742,883
13-00	1,457,570	1,495,000	1,468,501
15-00	368,398	425,602	306,316
16-00	-	-	76,810
17-00	47,733	362,267	118,416
31-00	106,005	205,095	108,403
41+42+43	1,301,980	1,805,220	1,636,484
51+55	412,251	472,749	672,200
67+77	-	-	11,740 ²
99-00	5,582,885	7,017,415	6,147,273

On peut remarquer que les dépenses pour les experts internationaux sont légèrement plus basses que les sommes budgétées sauf pour l'année 1993 car cela inclut 281,312 Fr Fr de transferts pour une réserve destinée à payer du congé annuel accumulé et éventuellement non pris en cas de séparation de service. Les sommes dépensées pour les experts nationaux et les délégués sont plus basses en 1992 et 1994 que prévu. Une somme dans la ligne budgétaire 16 (voyages) est incluse en 1994 pour financer la mission d'évaluation. Une augmentation importante (presque 50%) apparaît sous les lignes 51+55 pour 1994. Les totaux restent dans les limites sauf une légère augmentation pour 1993 causée par les transferts ci-dessus mentionnés.

La ligne budgétaire 17 est utilisée par le Service pour bénéficier d'un appui temporaire, sous la forme de la production d'une étude, d'une intervention sur le terrain pour promouvoir certains projets, ou d'une action de formation.

Le SPI a eu recours, pendant la période considérée, à cinq ou six experts de ce type par an (5 en 1992; 6 en 1993; 6 en 1994). Il a été fait appel, dans certains cas, au même expert, chaque année.

¹versements plus engagements pas encore liquidés. Valeurs ajournées au 30/11/94.

²recupération d'autrui de certaines dépenses

En ce qui concerne la gestion du budget nous pourrions noter les particularités suivantes:

- Impossibilité ou difficulté (selon les cas) d'utiliser les reliquats d'une année antérieure. Des exemples de non approbation d'utilisation de reliquats ont été fournis à la mission. L'utilisation des reliquats et son affectation devraient se décider dans le cours de la réunion conjointe recommandée par cette évaluation (voir recommandation no. 2).
- Les contrats des experts locaux sous la ligne budgétaire 17 sont sujets à une autorisation préalable du Ministère des affaires étrangères ce qui peut introduire des délais dans les contrats.
- L'accord de renouvellement du Service donné par le gouvernement français porte sur 3 ans. Cependant les contrats des experts internationaux et du personnel administratif sont octroyés par l'ONUDI annuellement en fonction de l'approbation annuelle des budgets. Cela introduit une certaine insécurité du point de vue de la continuité de l'emploi.

Le Service administre aussi d'autres comptes qui se réfèrent à d'autres projets comme suit:

- US/GLO/92/A12 - Récupération des dépenses des délégués qui sert à gérer les fonds reçus d'autrui (pays d'origine ou ACTIM) pour quelques délégués (par exemple Uruguay et Brésil).
- TF/RAF/92/002 - Programme d'action en faveur de la coopération industrielle entre entreprises françaises et entreprises de pays en développement africains qui est financé par le ministère de la coopération et du développement avec un montant de 1 million de francs français par an (inclus frais d'appui du siège de 5%). Ce projet couvre deux délégués africains.

B. Le SPI dans le contexte de l'ONUDI

Un des plus importants programmes de l'ONUDI se réfère à la promotion des investissements étrangers. Les méthodologies et instruments développés pour ce programme qui incluent entre autres des méthodes d'études de pré-investissement et de suivi de projets sont aujourd'hui bien rodées. Cependant le plus gros avantage comparatif réside dans son réseau mondial qui inclut mais n'est pas limité aux Services de Promotion d'investissements dans des pays industrialisés, les agences ou organes de promotion d'investissement dans des pays en voie de développement et les délégués, le tout géré par le Siège de l'ONUDI.

La base de ce réseau a été jetée en 1976 avec la création du premier service à Bruxelles. Le réseau a été progressivement élargi.

"Ce réseau donne accès à des informations précieuses sur des projets d'investissements aux gouvernements, institutions et sociétés, information qui n'est pas disponible, de la même façon, ailleurs."³

C. Suivi par le siège de l'ONUDI et l'administration française

Le service prépare un rapport d'activité annuel assez détaillé organisé en trois sections:

- Activités promotionnelles par zones géographiques;
- Promotion de projets et résultats;
 - projets en promotion active
 - projets dont la promotion est conclue
 - projets en cours de réalisation
 - projets opérationnels
- Activités d'appui;
 - programme de coopération avec les régions françaises;
 - déplacements du service à l'étranger;
 - documents de promotion, études et publications;
 - programmes et actions particulières;

Ces rapports sont envoyés à l'administration française et à l'ONUDI. La mission d'évaluation n'a pas eu connaissance de réaction à ces rapports.

La mission d'évaluation a vérifié l'information sur les projets concernant Madagascar et le Mexique qu'elle a visités. En ce qui concerne Madagascar les résultats indiqués par les rapports d'activité correspondent en général avec les informations recueillies sur le terrain. Cependant pour le Mexique les informations concernant les projets en cours de réalisation sont un peu optimistes. (voir IIIB et C)

La mission d'évaluation est d'avis que le suivi du Service soit du côté de l'Administration Française comme du côté de l'ONUDI doit être plus régulier et structuré. Cette opinion est à la base de la recommandation d'organiser une réunion annuelle décrite aux recommandations. Cette proposition améliorerait le suivi du Service et permettrait de prendre des décisions sur des questions précises soumises à la réunion, par ses participants.

D. Les activités

Sélection et financement des délégués

- Le programme de délégués représentant la colonne vertébrale du Service, le choix des

³Rapport de l'évaluation des activités de l'ONUDI en promotion d'investissement, ODG. 12 (SPEC.) du 21 janvier 1991.

pays d'origine et de la personnalité du délégué est un aspect important du travail du SPI. Durant la période considérée, les délégués des pays suivants ont effectué ou vont effectuer au SPI un séjour long, c'est-à-dire de plus d'un an: Brésil, Mexique, Argentine, Algérie, Chine, Inde, Vietnam, Philippines, Kenya et Madagascar. A la fin de l'année 1994, est arrivé un délégué du Bénin; un délégué de Namibie devrait être choisi au début de l'année 1995.

En outre, des séjours plus courts ont été effectués par un représentant de l'Uruguay en 1994 et par des experts de l'Equateur (fin 1993 - début 1994), de la Russie (deux fois un mois et demi, respectivement en 1993 et 1994) et de la République tchèque (deux fois un mois au cours de l'année 1994).

- Le choix des pays a généralement été déterminé en concertation avec les départements ministériels français concernés. Dans certains cas, la venue du délégué a été un prolongement d'une activité commencée dans un autre cadre: le délégué mexicain intervenait initialement dans un projet d'assistance technique entre les ministères mexicain et français de l'agriculture, exécuté par l'ONUDI.

Le choix du délégué mobilise, outre le gouvernement du pays d'origine qui fait des propositions, la représentation locale de l'ONUDI, un représentant de l'ambassade de France et le plus souvent un représentant du SPI.

- Le financement des délégués a donné lieu à des solutions diversifiées, l'origine et le mode de financement pouvant d'ailleurs être modifiés en cours de séjour. Certains délégués sont, en effet, pris en charge par leur gouvernement ou par une institution financière de leur pays d'origine. Il s'agit toutefois d'une minorité. La majorité d'entre eux reçoit une bourse attribuée par le Ministère des affaires étrangères, par le Ministère de la coopération pour certains délégués d'Afrique sub-saharienne, par l'ACTIM (160.400 Fr Fr en 1993), par le PNUD ou par l'Union européenne.
- Le séjour des délégués à Paris est généralement assez long. A titre d'exemple, le représentant de Madagascar et celui du Vietnam sont restés cinq ans; le représentant du Mexique passera au moins quatre ans dans le SPI.

Promotion de projets en faveur des pays des délégués

- Le délégué arrive généralement avec une sélection de projets identifiés dans son pays. Il lui appartient d'en faire la promotion et d'encourager les entreprises françaises à proposer leurs propres projets. A l'arrivée du délégué, le SPI envoie un communiqué de présentation aux institutions et entreprises concernées.
- Le SPI, en raison des difficultés présentées par certains pays, a une conception très large de la promotion des investissements.

Le délégué est d'abord chargé de présenter son pays à la communauté des affaires en France. Cette tâche se traduit par la rédaction d'une brochure destinée à fournir des informations relatives à l'économie du pays concerné: principaux résultats macro-

économiques; cadre juridique pour l'investissement étranger; grands sous-secteurs d'activité industrielle. Le délégué peut même parfois participer depuis la France à l'élaboration ou à l'amélioration de textes juridiques destinés à attirer l'investissement étranger dans son pays. Il peut aussi mettre en place, en collaboration avec son ambassade, des documents destinés à promouvoir son pays.

Ses missions, situées en amont de la promotion de projets passent par des rencontres à l'échelon national ou dans les régions avec les chambres de commerce et d'industrie, les fédérations et syndicats professionnels.

Le délégué est également supposé entretenir des relations étroites avec les organismes publics français chargés des relations économiques avec son pays.

- L'activité de promotion des projets peut être généraliste ou plus ciblée sur un sous-secteur particulier. Le sous-secteur agro-alimentaire, point fort de l'économie française, occupe une place particulière en raison de financements apportés par le Ministère de l'agriculture et de la spécialisation de l'un des fonctionnaires du SPI. C'est ainsi que l'activité des délégués, de l'Argentine et du Kenya, notamment, a surtout été consacrée à ce sous-secteur.
- Sur le portefeuille initial de projets des délégués, il apparaît que la promotion active n'est possible que pour un nombre limité d'entre eux, en raison d'une certaine inadaptation aux demandes françaises.

En revanche, les projets proposés par des entreprises françaises donnent lieu à une promotion plus systématique.

- La promotion active de projets prend la forme de mise en relations entre une entreprise française et une entreprise du pays du délégué. Les contacts sont organisés grâce à des voyages effectués par les entrepreneurs français dans le pays où ils espèrent trouver un partenaire ou une possibilité d'implantation en apportant eux-mêmes la totalité du capital. Le délégué qui accompagne ces missions est chargé de faciliter la mise en relation de l'entrepreneur français avec le monde d'affaires local et les autorités administratives. Au-delà de ces voyages qui concernent un nombre limité d'entreprises ou qui s'attachent essentiellement à un secteur particulier, des fora d'entrepreneurs peuvent être organisés, comme celui qui s'est tenu à Madagascar, en avril 1994.
- Les délégués peuvent aussi se charger, lorsque les contacts entre industriels ont abouti à la signature d'une lettre d'intention, de fournir des informations relatives aux institutions de prêt. Ils peuvent, dans certains cas, aider l'entreprise à présenter un dossier de demande de financement. Dans ce cadre, les délégués entretiennent des contacts avec les principaux organismes bancaires français et les institutions publiques de prêts aux pays en développement comme la Caisse française de développement. Le délégué est également supposé faciliter, dans son pays d'origine, les relations entre les industriels et les institutions financières locales.

Promotion de projets par les experts effectuant un court séjour

En raison de la brièveté du séjour effectué, un à deux mois chaque fois, les experts des pays concernés (Equateur - République Tchèque - Russie) se consacrent principalement à la promotion des projets émanant de leur pays d'origine.

Des experts sous-sectoriels ont également fait de courts séjours. A titre d'exemple, deux spécialistes malgaches du secteur de l'eau sont venus dans une région française pendant deux mois, grâce à un financement de l'ACTIM.

Promotion de projets dans des pays dont le délégué a quitté le SPI

Le Service est supposé prolonger l'action d'un délégué, après son départ, par une action de suivi. L'Inde a été retenu comme pays méritant, à ce titre un effort particulier.

Promotion de projets dans le cadre des activités du siège

De manière générale, le Service est supposé faire la promotion des projets identifiés par le siège.

Le Service considère que les projets reçus du siège ont subi une amélioration notable. Cependant il faut que ces projets ne puissent pas faire l'objet de critiques. De plus, les projets préparés dans le contexte d'un forum doivent être reçus suffisamment à l'avance pour permettre la traduction, diffusion et promotion et doivent former un ensemble homogène (par exemple ne pas avoir de projets évalués des centaines de millions de dollars mélangés à des projets limités à des centaines de milliers) ce qui n'est pas toujours le cas. L'examen des projets au siège est inégal et ne paraît être fait toujours d'une façon convenable.

III. RÉSULTATS DU PROJET

A. Résultats du programme de délégués

- Les activités liées au programme des délégués représentent environ 80% de l'activité globale du Service. Une claire priorité est donnée au soutien aux délégués pour qu'ils fassent connaître les potentialités de leur pays à la communauté française des affaires et promeuvent les projets destinés à leur pays. Cette priorité est conforme aux recommandations de l'évaluation précédente.
- Le choix des pays retenus correspond, dans l'ensemble, à la volonté de ne pas faire double-emploi avec des organismes français compétents dans le même domaine d'activités tout en misant sur des pays décidés à pratiquer une réelle ouverture économique. C'est ainsi que l'Afrique sub-saharienne francophone qui bénéficie d'une coopération bilatérale active n'est représentée que par un délégué (Madagascar jusqu'en 1994 - Bénin à partir de la fin de 1994). En revanche, la présence d'un délégué kenyan puis d'un délégué namibien correspond au critère de pays moins connus des organismes français, même si l'aide au développement en Namibie relève du ministère de la coopération. L'Amérique latine a gardé, au cours de la période considérée, une présence importante, les "petits" pays de la période antérieure ayant cédé la place à de plus grands pays (Brésil - Argentine - Mexique), moins méconnus des industriels français de taille moyenne. L'Asie a été moins fortement représentée après les départs successifs du délégué indien puis du délégué chinois. Etant donné l'importance économique de cette région du monde et les faiblesses des investisseurs français, ce déséquilibre au détriment de l'Asie n'est pas souhaitable. Le SPI a également fait le choix d'accueillir un délégué algérien, en dépit de la situation très difficile de ce pays et de l'impossibilité de procéder, dans des conditions normales d'efficacité, à la promotion d'investissements.
- L'ouverture du SPI à des représentants de l'Europe de l'est faite dans des proportions raisonnables (deux experts) n'a pas donné lieu à un programme de délégués de longue durée. Cette auto-limitation tient compte des souhaits de la partie française qui, tout en manifestant un vif intérêt pour l'est de l'Europe, ne souhaite pas diminuer son effort en faveur des pays en développement.
- La sélection des délégués s'est portée sur des personnalités dont le profil correspond, pour l'essentiel, aux missions qui leur sont confiées. Une partie d'entre eux appartiennent, dans leur pays d'origine, à des administrations en charge de la promotion des investissements ou responsables de la mise en place de l'environnement juridique de l'investissement étranger. Tel a été le cas notamment des représentants de l'Algérie, de Madagascar, du Vietnam et de la Chine. Cette appartenance originelle à l'administration est indispensable dans des pays dont l'ouverture économique est récente et dans lesquels l'Etat continue à jouer un rôle important. Les délégués qui sont dans ce cas ont montré une bonne connaissance du milieu des affaires de leur pays. D'autres délégués viennent du secteur privé (Argentine) mais interviennent à la demande de leur gouvernement.

- Les activités de promotion en amont des projets ont été effectués de manière satisfaisante.

Il a été relevé que chaque délégué participait à environ 5 à 6 réunions de présentation générale par an, organisée par une Chambre du commerce ou un syndicat professionnel. En outre, dans la plupart des cas, le délégué sélectionne un à trois sous-secteurs d'activité prioritaires et entretient des contacts plus suivis avec les acteurs privés et publics concernés. Le sous-secteur agro-alimentaire a représenté une priorité pour près de la moitié des délégués.

Le délégué rédige, dans tous les cas, une documentation destinée à présenter son pays. Les brochures réalisées avec l'aide des fonctionnaires du Service sont d'une qualité professionnelle. Le représentant de l'Algérie a contribué à la rédaction d'un guide des investissements dans son pays, à la demande de son gouvernement.

Les contacts avec les représentants de l'administration française sont inégaux. Ils peuvent ne pas dépasser le stade de la visite de présentation ou se traduire par une coopération fructueuse. Dans l'ensemble, l'image des délégués auprès de l'administration française est bonne.

- La promotion active des projets donne lieu à des missions dans les pays d'origine du délégué, au rythme d'une à deux par an. Quinze missions collectives ont été effectuées en 1992 avec la participation de 97 opérateurs français et 11 en 1993 avec 97 opérateurs. 32 et 37 missions individuelles ont été organisées respectivement en 1992 et 1993. Les impressions recueillies montrent que les entreprises françaises sont généralement satisfaites de l'organisation des missions, même si elles n'envisagent pas de donner suite à la réalisation d'un projet.
- Les résultats en matière de projets conclus, puis opérationnels sont plus limités.

Les chiffres, pour les projets des pays avec délégué en 1992 et 1993, fournis par le service, sont les suivants:

	Projets en portefeuille		Projets promus		Projets conclus		Projets en cours de réalisation		Projets opérationnels	
	1992	1993	1992	1993	1992	1993	1992	1993	1992	1993
Algérie	38	81	18	14	-	-	-	-	-	-
Kenya	50	59	22	27	1	3	1	1	-	1
Madagascar	84	111	54	80	3	8	-	-	-	2
Brsil	63	358	19	189	1	-	2	3	1	2
Equateur	29	29	14	13	4	3	-	1	-	-
Mexique	145	46	96	23	7	5	-	3	-	1
Chine	128	226	77	93	5	3	2	-	3	-
Vietnam	221	206	96	119	5	5	2	3	-	1
Russie	130	44	45	23	-	2	-	-	-	-
Inde	96	32	79	21	-	-	1	-	-	1

La faiblesse du nombre de projets en cours de réalisation et opérationnels est incontestable. Il convient de rappeler que beaucoup des pays représentés sont d'un accès difficile pour les investisseurs étrangers en général et dans certains cas pour les investisseurs français. Néanmoins, les chiffres ci-dessus sont, rapportés aux efforts du SPI et au coût de celui-ci, d'un niveau modeste.

- La poursuite d'activités dans les pays d'un délégué qui a quitté le Service est plus aléatoire. Un effort particulier a effectivement été réalisé sur l'Inde, sans grands résultats concrets en termes de projets. Le travail du délégué philippin parti en février 1992 ne paraît pas avoir fait l'objet d'un véritable suivi.

B. Résultats des activités du SPI à Madagascar

- L'activité du SPI en faveur de la promotion des investissements à Madagascar a été étudiée plus particulièrement par la mission d'évaluation.
- Le délégué malgache est arrivé à Paris en 1989. Il appartenait antérieurement au ministère de l'industrie et avait exercé les fonctions de conseiller technique au cabinet du ministre. Le choix de Madagascar répondait au désir d'aider les investisseurs français à trouver le chemin d'un pays qui, après des années d'un régime dirigiste à tendance autarcique, entendait pratiquer une politique économique libérale. Un pari était fait sur le développement rapide de l'île, située dans un environnement

géographique favorable, et sur le rôle privilégié, dans ce développement, des investisseurs français en raison des liens traditionnels avec la France et de la pratique linguistique.

- Durant les cinq années passées par le délégué à Paris, le contexte politico-économique de Madagascar n'a pas été aussi favorable qu'on pouvait l'espérer initialement. La lenteur à traduire dans la pratique l'ouverture économique, les jugements sévères portés par les institutions financières internationales et par certains bailleurs de fonds bilatéraux sur les politiques suivies par les autorités du pays n'ont pas été de nature à susciter un flux important d'investissements. Les avantages comparatifs de Madagascar: coût très bas de la main d'oeuvre, dextérité de celle-ci, n'ont pas été suffisants pour surmonter les handicaps représentés par le mauvais état des infrastructures et les réserves de la communauté financière internationale. C'est à la lumière de ces difficultés que les bilans du délégué et du SPI peuvent être appréciés.

- L'activité de promotion en amont des projets a été effectuée de manière satisfaisante. Aussi, en 1993, douze réunions d'information ont été organisées dont 8 dans les régions françaises. Trois documents promotionnels ont été rédigés ou remis à jour.

La mission d'évaluation a pu constater que le délégué avait, auprès de ses interlocuteurs français publics et du monde des affaires, une réputation de compétence.

- Le délégué a ciblé la plupart de ses activités de promotion sur des entreprises de petite taille en France comme à Madagascar. Il s'est agi d'un choix judicieux; les grandes entreprises sont rares dans l'île; les grandes entreprises françaises, dont le siège se trouve parfois à la Réunion ou qui ont une longue habitude du terrain malgache, n'ont pas besoin des services du SPI; le développement de petites entreprises correspond aux besoins de l'île qui doit se doter d'un tissu industriel.

Aucun secteur prioritaire ne s'est imposé, bien que les atouts de Madagascar aient conduit à s'adresser surtout aux entreprises utilisant une main d'oeuvre nombreuse.

- Le rythme des missions collectives et individuelles d'entrepreneurs à Madagascar a été soutenu. En 1993, deux missions collectives avec une quarantaine de sociétés et 8 missions individuelles ont été effectuées. En avril 1994, un forum de promotion d'investissements à Madagascar a été organisé. Il a rassemblé 486 participants dont 193 industriels français. A cette occasion, 67 projets malgaches ont été présentés.

- Le délégué a eu, durant les cinq années passées à Paris, une centaine de projets en portefeuille par an. Il en a promu activement entre 50 et 80 par an. Les projets conclus se sont montés à 3 en 1992, 8 en 1993 et une trentaine en 1994 à la suite du Forum (16 projets ont été conclus au Forum).

Aucun projet opérationnel ne figure au titre de l'année 1992. En 1991, une entreprise de fabrication de bracelets-montres s'est installée en zone franche malgache, grâce à l'activité du SPI qui a conduit les responsables de l'entreprise française dans le pays. Cette unité de production s'est développée de manière continue depuis 1991 et a augmenté le nombre de son personnel.

En 1993, deux projets sont devenus opérationnels:

- MAG/066/F/92-03: Unité de coupe de confection en zone franche - Investissement: 500.000 \$. 50 ouvriers. L'investisseur avait participé à une mission organisée par le Service en 1991.
- MAG/067/F/92-03 - Unité de confection en zone franche - Investissement de 320.000 \$. L'investisseur a été aidé dans ses démarches par le délégué.

En 1994, les projets opérationnels sont les suivants:

- MAG/106/94-04 - Participation dans une entreprise de broderie - Investissement: 2,5 millions de Fr Fr. Emplois: 50. Le contact entre un investisseur français d'une grande marque de prêt à porter et une entreprise de broderie malgache a eu lieu au Forum. Le délégué a suivi la mise en place du projet.
- MAG/073/92-06 - Fabrication de pâtes alimentaires - (projet malgache). Investissement 500.000 Fr Fr. 10 emplois créés. Le délégué a contribué à fournir le matériel nécessaire en France.
- MAG/037/90-11 - Matériaux conjoints (pièces pour automobiles) - 1,5 millions de Fr Fr. 30 emplois créés. L'investisseur a participé à une mission en 1990 et a été aidé pour son agrément en zone franche.
- MAG/087/93-07 - Création de centre de laminage d'images - Investissement: 120.000 Fr Fr. 5 emplois.
- MAG/088/93-11 - Thermoformage. Investissement - 2,5 millions de Fr Fr. 12 emplois. L'investisseur a été amené par une mission du SPI; le délégué a bâti le dossier d'agrément.
- MAG/124/94-08 - Confection. Investissement - 1,2 millions de Fr Fr. 60 emplois. Le dossier d'agrément en zone franche a été réalisé avec le délégué.
- MAG/125/24-04 - Cabinet-conseil pour entreprises - Le délégué a mis les promoteurs de ce cabinet, lors de sa création en relation avec l'association française de l'analyse de la valeur et l'AFNOR. Outre ces 7 projets opérationnels en 1994, un projet est en cours de réalisation.

Le bilan de la mise en oeuvre des projets en 1994 peut être considéré comme satisfaisant. La coordination entre les activités du délégué et du SPI et l'action de la coopération bilatérale française n'a pas été aussi soutenue qu'il aurait été souhaitable. Cette situation est toutefois imputable à des divergences de vues sur l'opportunité de promouvoir certaines manifestations comme le Forum de 1994, dans un contexte de relations difficiles entre les autorités malgaches et les grands bailleurs de fonds.

Il reste qu'à l'avenir, une plus grande synergie devrait intervenir entre le SPI, la représentation locale de l'ONUDI et les responsables de la coopération bilatérale.

C. Résultats des activités du SPI au Mexique

Le Mexique est un pays assez méconnu des industriels français de taille moyenne tandis que les industriels mexicains ont très peu de tradition de coopération avec la France. Cette situation est aggravée par des positions quelquefois divergentes des entrepreneurs des deux pays. Souvent la mission d'évaluation a écouté des entrepreneurs français intéressés par le Mexique l'opinion suivante: "Ils ne veulent que du financement quelquefois limité à fonds de roulement, au plus, des marchés d'exportation". Du côté des entrepreneurs mexicains nous avons souvent écouté l'opinion "Il ne veulent que vendre de l'équipement, au plus de la technologie. En outre, les équipements français sont plus chers que les américains (avec lesquels ils ont plus d'expérience)".

C'est dans ce cadre plutôt défavorable que nous devons analyser les activités du SPI au Mexique. La récente chute de la bourse locale accentue les aspects négatifs du contexte. Ainsi, malgré les opportunités offertes par l'Association de libre échange de l'Amérique du nord, l'investissement au Mexique est-il considéré comme un risque considérable pour les entrepreneurs français. Le haut coût des emprunts au Mexique, une nouvelle fois augmenté à la fin de 1994, oriente les entrepreneurs mexicains vers l'étranger pour obtenir des prêts ou des opérations conjointes.

Les institutions et entreprises mexicaines visitées par la mission ont été unanimes à considérer l'appui reçu par le service comme de très haute professionnalité, utile et diligent. Cet appui concerne des actions de promotion en général soit au Mexique soit à Paris, des visites d'entrepreneurs dans les deux pays, quelques fois à l'occasion de certains fora comme EUROPALIA à Paris en Octobre 1994 et la promotion de projets spécifiques.

Cet appui positif est en grande mesure dû aux efforts du délégué mexicain à Paris et aussi aux interventions du directeur de l'ONUDI au Mexique. S'agissant de ce délégué il faut noter qu'il est arrivé au Service par le biais d'un projet de coopération technique et qu'il n'a pas d'assise institutionnelle au Mexique. Le programme des délégués a une forte composante de développement de ressources humaines et il serait dommage que l'expérience acquise par le délégué ne soit pas utilisée par une institution mexicaine si, au terme de son séjour au service, il ne pouvait pas être intégré dans le système de promotion des investissements au Mexique. Ce système, qui comprend non seulement la promotion des investissements au Mexique comme à l'étranger et l'exportation, englobe deux banques - Bancomext et NAFIN - le ministère concerné - le Secrétariat du commerce et développement industriel (SECOFI) et le conseil mexicain des investissements. La réglementation de l'investissement étranger au Mexique s'est considérablement libéralisée et le rôle de ces institutions est plutôt de promotion et d'octroi de capital-risque et d'emprunts.

Ces institutions confirment que le partenariat entre le Mexique et la France reste à un stade assez embryonnaire à cause de la mauvaise connaissance, des deux côtés, des marchés et des possibilités et formes de partenariat. Il reste beaucoup d'actions à mener en amont du cycle de la promotion investissements, pour arriver à des résultats tangibles.

Pendant la visite au Mexique la mission a pu constater l'état de certains projets promus par le Service:

- MEX/046/P 91-10 - Ionisation de produits alimentaires et pharmaceutiques - un projet de 70 millions de dollars. Un accord a été passé pour développer l'étude de faisabilité entre l'entreprise française (49%) et la partie mexicaine (NAFIN avec 70% et une entreprise Mexicaine avec 30%) qui a été faite avec un coût de 200.000 dollars. L'entreprise française a été achetée par un groupe qui s'est désintéressé du projet. L'entrepreneur mexicain a visité Europalia en Octobre 1994 et poursuit les négociations sur d'autres projets - ail déshydraté pour exportation aux États Unis et fabrication de seringues.
- MEX/150/P/93-05 et autres - Fabrication de composants automobile - NAFIN s'intéresse à ce projet qui est suivi dans le cadre d'un offre de partenariat étranger plus fort que la demande.
- MEX/165/P/92-09 (?) - Projet de Viande Hachée - Il s'agit d'un cas typique d'intérêts divergents. L'entrepreneur mexicain voulait seulement du financement (pas la technologie) et l'ouverture de marchés d'exportation; l'entreprise française voulait vendre de l'équipement. Le partenaire français était une association d'un millier de petits producteurs où les décisions étaient difficiles à prendre. L'étude établie par une firme de consultants n'était ni réaliste ni de bonne qualité, selon l'entrepreneur mexicain. Le projet n'a pas de suivi mais l'entrepreneur mexicain admet avoir beaucoup appris et est beaucoup mieux préparé pour négocier ce projet ou d'autres.
- F/MEX/045/92-03 - Champignons en conserve - Un projet de haut contenu social qui vise à l'exportation. Des négociations sont en cours, très en amont du projet, avec une entreprise française.
- MEX/146/P/92-03 - Serres pour vergers - Intérêts divergents des entrepreneurs français et mexicains. Après un accord de principe pour produire des serres au Mexique avec une technologie française, le projet n'a pas abouti. Cependant l'entrepreneur mexicain a d'autres idées de projets (essences et produits déshydratés) qui pourraient être développés. Ce projet vient d'une action de promotion de l'exportation et de la recherche de partenariat de fleurs et bulbes mené par le Service.
- MEX/174/P/94-05 et autres - Utilisation intégrale des produits de la pêche. Plats préparés - Le projet consiste dans l'établissement d'une usine pilote représentant un investissement de 5,600,000 de dollars avec une participation française minoritaire (10%) mais avec une technologie entièrement française. L'usine aura une capacité de transformation de 12 tonnes de matière première par jour. Elle sera prête en 1995 et on envisage l'installation de 14 unités semblables dans d'autres endroits du pays.

En conclusion, un volume considérable de travail de promotion a été mené en amont, avec un professionnalisme indiscutable et qui seulement maintenant commence à donner des fruits.

L'intensité du travail du service à Paris sur le Mexique se traduit aussi sur une méconnaissance dans ce pays des possibilités offertes par les autres services de l'ONUDI, sauf quelques actions menés par le service de Milan.

D. Autres résultats et activités

Comme il a déjà été mentionné dans ce rapport, le programme des délégués constitue la colonne vertébrale du service. Cependant, ce programme seul ne pourrait pas donner les résultats indiqués dans ce rapport s'ils n'étaient pas complétés par d'autres activités du service. Nous passerons ici en revue quelques unes de ces activités qui nous sont apparus les plus significatives.

Relations avec le Siège de l'ONUDI

Comme la demande d'investissements des pays en développement est infinie et l'offre des pays développés est limité il est naturel que les projets identifiés par les entrepreneurs français aient plus de possibilités de succès que les autres. Cependant, le caractère multilatéral du service oblige aussi à prendre en considération la demande des pays en voie de développement présentée par les délégués ou par des projets canalisés par le Siège. En somme, les projets conclus dépendront du croisement de l'offre avec la demande. Pendant la période sous évaluation, les relations du service avec les activités menées par le Siège se sont développées et diversifiées.

En particulier, le succès du programme Mexique est dû à la prise en charge d'un projet de coopération technique qui a eu un début lent et peu réussi. Le service a participé et amené plusieurs entrepreneurs français à trois manifestations sur la promotion de technologies au Zimbabwe (pour toute l'Afrique) et deux en Inde, même si cette mission a eu peu de résultats pour les entrepreneurs françaises. En particulier, des entrepreneurs français se sont plaints de la qualité de certains projets présentés et d'une certaine pression pour la signature de convention dans la dernière manifestation. Du côté du siège, un étoffement des relations avec le Service et du travail en réseau entre les différents services est noté.

- Participation du service à la première Table ronde des centres africains de promotion des investissements organisée par l'ONUDI avec l'OUA et la BAD en Septembre 1992 pour favoriser la création d'un réseau entre ces centres.
- Appui en France au programme ONUDI US/ECU/91/036 "Promotion de la coopération industrielle entre la France et l'Équateur", financé par le Ministère français de l'agriculture et de la forêt par le biais duquel un nombre de projets on été identifiés.
- Tenue en France de la promotion du Forum des investisseurs au Népal organisé par l'ONUDI en Décembre 1992 pendant lequel un nombre de projets on été identifiés et sont en promotion.

Dans le cadre du projet ONUDI/France/Ministère de l'agriculture (US/INT/88/083) Identification et promotion des investissements agro-industriels, un nombre de projets en Europe de l'est ont retenu l'attention d'entrepreneurs français.

Programme de coopération avec les régions françaises

Le service utilise des antennes dans plusieurs régions françaises (18 au total parmi lesquelles 10 sont actives et 8 un peu moins) pour assurer le rayonnement de ces activités dans toute la France. Une visite de la mission à l'antenne d'Angers qui couvre les Pays de la Loire a pu s'assurer du bien fondé de cette approche.

Coopération avec les facilités de l'U.E.

Plusieurs actions peuvent être notées comme la participation de 25 industriels français dans un forum organisé en 1993 au Mexique par l'U.E. et le lancement en Octobre 1994 d'un forum industriel Europe/Amérique latine à Paris étroitement associé à l'U.E. dans le cadre de son programme AL-Invest. Voir plus d'informations sur cette coopération ci-dessous.

Forum EUROPALIA pour la promotion de l'agroindustrie Paris 20-25 Octobre 1994

Ce forum a reçu la participation de 388 entreprises européens et 92 latino-américaines dont 19 mexicaines. Il a reçu un financement de 120.000 Ecus de la DGI de la Commission de l'U.E. Durant ce forum 5 accords de coopération entre entreprises françaises et mexicaines ont été signés ou approfondis. (production de céréaux, déshydratation de fruits, plats préparés, produits de la pêche et champignons⁴). Le suivi de ces projets est assuré par le service.

Diffusion des activités du service dans la Presse Spécialisés

Les activités du service et surtout des données sur les projets à promouvoir sont régulièrement publiées dans les publications suivantes:

Les **Echos de l'exportation**: hebdomadaire avec 3000 abonnés.

Le **Moniteur du commerce international**: hebdomadaire avec 8000 abonnés surtout à l'intérieur du pays.

Le mensuel **Classe Export** avec une diffusion concentrée dans le sud-est du pays.

A la sortie du rapport annuel du Service, une conférence de presse est régulièrement organisée.

⁴ Les deux derniers projets ont été référencés sous le point IIIC de ce rapport

Le Service publie trimestriellement un bulletin d'informations tiré à 2.500 exemplaires qui contient des informations sur l'accueil de délégations, missions d'industriels en France ou ailleurs, fora, programmes avec les régions, nouveaux délégués, notes et publications du Service et nouveaux projets d'investissement.

Bases de données

Le Service utilise le système DIPP (Data Bank for Investment Promotion Programming) pour classer l'information des projets et des investisseurs et faire son suivi. En plus, le système PROPSPIN est utilisé pour établir une rapide analyse financière et COMFAR pour des études de faisabilité plus complets.

Cette base s'est enrichie avec des bases sous sectorielles du Ministère de l'agriculture français dans l'agro-alimentaire, biotechnologie, bois et semences.

Les commentaires suivants peuvent être faits à ce sujet:

- * L'introduction de nouveaux projets et la mise à jour des projets sont faites manuellement à partir de fiches envoyées du siège, procédure laborieuse qui pourrait être allégée avec l'envoi de disquettes informatiques.
- * La nouvelle version de DIPP semble être plus complexe sans avoir apporté rien de nouveau.
- * COMFAR version 3 a été annoncée sans que le programme soit reçu. Le prix est considéré comme trop élevé

E. Résultats du projet US/MEX/88/122 Coopération entre le Mexique et la France dans le domaine agro-industriel

Dans ses termes de référence, l'évaluation est priée d'analyser les activités du Service concernant le projet ci-dessus qui encourage la promotion du partenariat français/mexicain dans ce domaine.

Ce projet a démarré en août 1989 avec le placement d'un expert français au Ministère de l'agriculture mexicain. La section responsable pour le suivi de ce projet à l'ONUDI est la section technique et non la section de promotion d'investissements. Il s'agit d'un projet portant sur la promotion du partenariat plutôt que sur des questions technologiques. Le mauvais choix de l'expert français ainsi que la section responsable de l'ONUDI donnent un mauvais départ au projet. Ces problèmes sont accentués par le choix d'un ministère pour des actions de promotion d'investissements ce qui n'est pas toujours le choix le plus heureux. En outre des changements de personnel dans ce ministère ainsi qu'au ministère de l'agriculture français - contrepartie du projet en France, ne facilitent pas la tâche.

La situation commence à s'améliorer avec le recrutement en octobre 1990 d'un expert mexicain qui remplace le Français. Cet expert plus dynamique et connaissant le milieu d'affaires local imprime au projet une note plus dynamique. Les premières idées de partenariat commencent à prendre forme. Du côté de la France, un professionnel mexicain avec de l'expérience avec les milieux d'affaires français est pris en charge par ce projet en octobre 1991 et commence à établir un dialogue avec les entrepreneurs français et à entraîner le Service dans ce projet. Le projet s'est terminé en décembre 1992 et constitue la base (bien que chère et peu efficace) du programme du Service pour le Mexique décrit au point III C de ce rapport. L'expert mexicain en France, en raison de sa bonne performance antérieure, devient le délégué mexicain au Service.

IV. OBJECTIFS DU SERVICE

Comme mentionné dans ce rapport à plusieurs reprises il manque un document de projet qui oriente ses activités, résultats et objectifs. En l'absence de ce document nous pouvons prendre comme objectifs la mission du Service telle qu'indiquée dans l'accord du 12 décembre 1985 et transcrite sous le point 1B de ce rapport. Il faut ajouter que les composantes de cette mission ne sont ni précises ni quantifiées. En tenant compte de ces éléments, la mission d'évaluation conclut que le service accomplit la mission qui lui a été confiée.

V. CONCLUSIONS

1. Le Service de l'ONUDI en France joue un rôle important dans la coopération entre les entreprises industrielles françaises et celles du tiers-monde. Cette coopération se concentre sur les entreprises de petites et moyennes dimensions.

Le Service conduit la plupart des activités en amont du cycle des projets d'investissements et par conséquent obtient peu de résultats concrets - entreprises créées.

Il est important que le Service travaille dans des créneaux -pays, types de projets et types d'interventions - où d'autres organismes français ou multilatéraux n'ont pas de présence importante. En d'autres termes, il est nécessaire de mieux définir le champ d'action du Service pour éviter les chevauchements et augmenter les résultats finals.

2. Le travail des délégués constitue la méthode la plus efficace pour la promotion des investissements. Ils constituent une caractéristique unique du système de promotion des investissements de l'ONUDI. Leur traitement financier comme boursiers ne correspond pas à leur niveau. La sélection des délégués au Service de Paris est correcte. Il est important d'assurer leur insertion institutionnelle dans leur pays d'origine pour que les connaissances acquises pendant le séjour soient utilisées par ce pays.

Les projets promus par le Service sont pour la plupart ceux gérés par les délégués. Les délégués sont bien perçus dans les milieux d'affaires et les administrations publiques.

3. Le Service a une bonne image dans l'Administration française et les milieux d'affaires. Il veille à se coordonner avec les organisations françaises concernées par les investissements français dans les pays en voie de développement comme l'ACTIM et la Caisse française de développement.

Son action est bien relayée dans tout le territoire de la France par le biais d'antennes placées dans plusieurs Chambres de commerce et de l'industrie régionales ou syndicats d'initiative.

4. Les activités du Service souffrent de l'absence d'un document qui encadre ses activités, c'est-à-dire d'un document ou plan d'opérations comprenant objectifs, résultats, activités et intrants. Le Service prépare annuellement un rapport d'activités mais non un programme de travail. Il manque un système formel et régulier de suivi des activités du Service tant du côté de l'ONUDI que du côté du Gouvernement Français.

5. Le Service ne bénéficie pas d'une souplesse suffisante dans la gestion de ses fonds comme, par exemple, la difficulté d'utiliser des reliquats d'une année antérieure, dans l'année suivante.

6. La mission d'évaluation a passé en revue les recommandations de l'évaluation précédente. La suite donnée à ces recommandations se présente comme suit :

1. **Renouvellement de l'accord: fait**
2. **Document de projet: pas fait**
3. **Renforcement des capacités de l'expertise technique: fait par l'introduction de la ligne budgétaire - 17**
4. **Programme des délégués**
 - a. **Rééquilibrage géographique: fait**
 - b. **Délégués de l'Europe de l'est: fait**
 - c. **Rapport aux gouvernements: fait dans le cadre de leur rapports annuels**
 - d. **Délégués aux régions: testée avec Lille mais n'a pas donné les résultats espérés. Idée abandonnée.**
 - e. **Harmonisation des méthodes de travail: fait**
5. **Liens institutionnels entre le Service et le Siège: pas de changements vérifiés**
6. **Actions du Service dans le cadre de la Communauté: fait**
7. **Documents financiers: partiellement fait**
8. **Rénovation des locaux: fait**

Nous pouvons conclure que les recommandations de l'évaluation précédente ont été suivies d'effet dans la plupart des cas.

VI. RECOMMANDATIONS

1. Sur le fondement des conclusions ci-dessus, la mission d'évaluation recommande la prorogation du Service pour une période de trois ans. A l'issue cette période, une nouvelle évaluation devra être conduite.

2. La stratégie du Service et ses relations avec des institutions et instruments bilatéraux existants devrait être organisée au début de chaque année par l'organisme responsable auprès des autorités françaises - le Ministère des affaires étrangères - avec la participation du siège de l'ONUDI, l'ensemble des départements ministériels et organismes français concernés et la direction du Service. Cette réunion aurait comme documents principaux de base le rapport d'activités de l'année précédente et le programme de travail pour l'année suivante. Cette réunion devrait en particulier choisir les pays donnant lieu à une intervention prioritaire du Service de façon à sélectionner ceux qui, bien que relevant d'un effort de développement et n'attirant pas spontanément les investissements, présentent néanmoins des caractéristiques économiques et politiques qui permettent d'escompter des résultats tangibles, c'est à dire, des entreprises conjointes en fonctionnement. A cet égard, le Service pourrait.

- * se consacrer en priorité à des pays d'accès difficile pour les entrepreneurs français mais dont les autorités entendent promouvoir l'investissement étranger et qui sont, en outre, des Etats mal connus des entreprises françaises et des acteurs publics de l'aide au développement en France;
- * sélectionner une minorité de pays dont l'accès pour les investisseurs est plus facile mais qui ne sont pas des partenaires traditionnels et privilégiés de la France;
- * renforcer la promotion de projets en provenance des entreprises françaises désireuses en voie de développement au détriment des projets en provenance des pays en voie de développement.

3. Le travail relatif à la promotion des investissements pourrait être utilement recentré vers une approche plus directement liée aux projets plus proches de leur réalisation. Pour cette approche, il faudrait travailler en coopération encore plus étroite avec des banques d'affaires et de développement. Sans remettre en cause les efforts déployés en amont des projets (promotion du pays, aide à la mise en place d'un code des investissements favorable), il serait souhaitable d'accorder une priorité à l'encouragement et au suivi d'opérations de partenariat industriel plus proches de la réalisation des entreprises conjointes.

4. Le programme de délégués doit rester le pivot autour duquel s'organise l'activité du Service. Cette approche confère, en effet, à celui-ci son originalité et une grande partie de son efficacité. A cet égard, il est souhaitable que:

- * les délégués continuent à être sélectionnés avec beaucoup d'attention sur le fondement de deux critères essentiels: leur bonne connaissance du milieu des entreprises de leur pays d'origine; leur capacité à disposer de relais à un niveau suffisant dans les administrations compétentes de leur pays pour l'accueil des investissements étrangers;
- * la réinsertion des délégués dans leur pays après leur passage dans le Service soit

organisée avec beaucoup de soin de manière à pouvoir exploiter au mieux à la fois la formation qu'ils ont acquise et leur capacité de favoriser sur place des relations entre leur pays et le Service, relations qui ne doivent pas cesser avec leur départ.

- * chaque délégué devrait prendre l'initiative d'organiser, dans son pays, une réunion avec les représentants des administrations françaises en poste sur place, de manière à leur présenter son activité, à solliciter leur coopération et à éviter les redondances

5. Le Service doit se doter d'un document de projet définissant la stratégie, les objectifs, les résultats et les activités. Le budget serait préparé et approuvé annuellement comme à présent.

6. Les principes de responsabilisation du gestionnaire final et de souplesse, contrebalancés par des mécanismes de contrôle a posteriori, doivent être appliqués aux relations financières entre le Service et l'ONUDI, dans le respect des procédures de cette dernière. A cet égard les procédures afférentes à l'utilisation de la ligne 17 portant sur des dépenses d'intervention doivent être simplifiées au maximum.

7. Les contrats du personnel international et administratif devraient être établis pour la durée de la prorogation du Service de trois ans, proposée par l'évaluation.

IV. LEÇONS APPRISES PAR L'EVALUATION

De cette évaluation indépendante et conjointe, les leçons suivantes ont été apprises:

- Les principes pour les évaluations en profondeur des projets de coopération technique énoncés par le bulletin de l'ONUDI DG.B/108 sont aussi valables pour les évaluations des Services de promotion d'investissements.
- Pendant les évaluations, des visites à des pays cibles s'avèrent indispensables, car c'est le seul moyen de vérifier l'impact des activités du Service, c'est à dire de l'état des projets établis ou en négociations dans ces pays.
- Un document de projet contenant les objectifs, résultats, activités et intrants doit être utilisé par le Service pour guider les opérations mais aussi pour permettre de mesurer soit par le suivi soit par l'évaluation les résultats obtenus.
- La promotion des investissements ne doit pas être considérée conclue quand une lettre d'intention est signée et doit se prolonger jusqu'à la réalisation du projet, bien entendu, si cette promotion ou aide aux négociations est demandée par les partenaires en jeu.
- Il est indispensable d'avoir des mécanismes périodiques et structurés de suivi des activités des Services, par le compte de l'ONUDI et l'organisme de tutelle, de façon à pouvoir prendre des décisions opportunes sur des initiatives ou actions qui sortent de la gestion courante.
- Les activités de promotion d'investissement industriel vers les pays en voie de développement restent à un haut niveau de risque et doivent être considérées au long terme. Le cycle de la promotion d'un projet en commençant par des études sous-sectorielles, en passant par l'identification des projets et de ses partenaires, par sa négociation et en aboutissant à l'entreprise formée et en fonctionnement est très long. Le plus en amont qu'on travaille dans ce cycle le plus haut taux de mortalité doit être prévu. Ce cycle s'allonge pour les pays, même si attractifs, où les investisseurs potentiels, n'ont pas d'expérience.

PROJET DE
TERMES DE REFERENCE

**Evaluation conjointe par le Gouvernement de la République Française et
l'Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel
du Service de l'ONUDI en France pour le renforcement de la
coopération entre la France et les pays en développement**

(Période 1992-1994)

I. **Renseignements généraux**

L'objectif de développement du Service est le renforcement de la coopération entre la France et le Tiers Monde dans le cadre des activités opérationnelles de l'ONUDI.

La mission générale du Service est:

- D'informer les entreprises françaises des projets industriels pouvant donner lieu à coopération et/ou investissements à l'étude ou en cours de réalisation dans les pays en développement;
- De 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 et les institutions financières françaises;
- D'aider les parties intéressées dans les pays en développement à trouver des partenaires français pour la réalisation de projets en commun, organiser les contacts et suivre le déroulement des négociations;
- D'organiser des visites en France de délégations de pays en développement qui souhaitent établir des contacts directs avec les milieux français concernés, et des missions d'industriels français dans les pays en développement.

Le Service a été créé le 28 juin 1980 et a poursuivi ses activités conformément aux dispositions d'un accord renouvelé chaque trois années, sous réserve de l'application de la législation budgétaire française, notamment de l'approbation parlementaire annuelle. Le dernier accord a été passé à compter du 1er janvier 1992, cette fois-ci pour une période indéfinie.

II. L'évaluation

Afin d'évaluer les résultats du Service et de suggérer sa continuation, éventuellement avec l'apport de certaines modifications, les parties intéressées sont convenues d'entreprendre une évaluation conjointement par le gouvernement français et l'ONUDI.

Conformément aux dispositions d'évaluation en vigueur de l'ONUDI, les objectifs fondamentaux de la mission d'évaluation sont:

- (a) D'évaluer les résultats du projet en fonction des objectifs fixés et des produits escomptés notamment ceux inclus dans les programmes annuels de travail, ce qui suppose le réexamen de la conception du projet;
- (b) D'identifier et d'apprécier à la fois les facteurs qui ont facilité la réalisation des objectifs du projet et ceux qui l'ont entravée;
- (c) D'examiner la mesure dans laquelle les résultats du projet ont contribué à renforcer la capacité des gouvernements en relation avec le Service en matière de promotion des investissements et d'autres opérations industrielles conjointes.

Dans le cadre des tâches indiquées ci-dessus, la mission examinera également si les démarches utilisées pour le projet a conduit aux résultats optimaux ou si d'autres démarches auraient pu conduire à de meilleurs résultats. Il s'agira notamment d'examiner dans quelle mesure le Service a contribué à:

- Susciter une participation plus importante des partenaires français, notamment des petites et moyennes entreprises, dans les projets des pays en voie de développement;
- Informer les entreprises françaises des projets pouvant donner lieu à coopération et/ou investissement industriel à l'étude ou en cours de réalisation dans les pays en développement;
- Fournir aux organismes gouvernementaux, aux associations d'entreprises et aux entreprises dans les pays en développement des informations sur les techniques industrielles disponibles et sur les possibilités de coopération avec les entreprises 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 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, et des missions d'industriels français dans les pays en développement.

Parmi les questions spécifiques qui doivent être soulevées par la mission figurent, par exemple:

- Les relations du Service avec les organismes intéressés des pays en voie de développement;
- Les problèmes liés à la structure de ces organismes;
- L'exécution et ses effets des recommandations établies par la mission d'évaluation précédente.

La mission devra analyser en profondeur un nombre de projets-cas promus dans les pays-cibles à visiter, Madagascar et le Mexique. L'évaluation devrait aussi couvrir les activités du Bureau concernant le projet de coopération dans le domaine agro-industriel entre le Mexique et la France (US/MEX/88/122) qui a été exécuté par l'ONUDI avec un financement français dans ce pays.

III. Composition de la mission

La mission sera composée comme suite:

- Une personne désignée par le gouvernement de la République Française, chef de la mission;
- Une personne désignée par l'ONUDI.

Ces représentants ne doivent pas avoir participé directement à la conception, à l'examen préalable ou à l'exécution du projet.

IV. Consultations

La mission restera en liaison étroite avec le Chef du Service, responsable dans la Division des Investissements Industriels, la Section d'Evaluation de l'ONUDI et les organisations gouvernementales des pays visités.

En France, la mission visitera les ministères et les institutions publiques, quasi-publiques et privées concernées par le Service bien comme des entreprises qui sont intéressées à des projets industriels promus par le même Service.

Il est en outre prévu que la mission visitera deux pays en voie de développement, Madagascar et le Mexique, début octobre 1994, de façon à établir des contacts étroits avec les utilisateurs finals du Service - organisations, entrepreneurs et anciens délégués.

Bien que la mission doive se considérer libre de s'entretenir avec les autorités compétentes de toutes les questions intéressant sa tâche, elle n'est pas habilitée à prendre de quelconques engagements au nom du gouvernement de la République Française et de l'ONUDI.

V. **Calendrier et rapport de la mission**

Autant que de besoin, les personnes désignées par le gouvernement de la République Française et par l'ONUDI seront conviées à des réunions d'information par les parties. Dès son arrivée à Paris le 19 septembre 1994, la mission rencontrera le chef du Service qui lui donnera toutes informations utiles et lui fournira aussi l'appui fonctionnel et administratif nécessaire. La mission s'efforcera d'achever ses travaux au début novembre 1994. Une fois ses travaux terminés, elle fera rapport à Vienne aux personnes désignées par l'ONUDI (Division des Investissements Industriels et Section d'Évaluation) et par la République Française (Mission Permanente auprès de l'ONUDI).

LISTE DE PERSONNES RENCONTREESMinistère des affaires étrangères

- M. Michel Vandepoorter - Sous-directeur des questions économiques à la direction des Nations unies et des organisations internationales du Ministère des affaires étrangères
- M. Mikaël Griffon - Sous-direction des questions économiques, direction des Nations unies et des organisations internationales
- Mme. Geneviève Chèdeville-Murray - Chef adjoint de mission multilatérale, DGRCS

Ministère de la coopération

- M. Frédéric Boyer - Chef adjoint du département des affaires multilatérales. Direction du développement
- Mme. Bernadette Cavalier - Poste 11.86

Ministère de l'agriculture et de la pêche

- M. Hubert Estrade - Sous-Directeur de la coopération et des échanges. Services des relations internationales.

ACTIM

- M. Gilles Dabezies - Directeur général
- M. Alain Rocca - Directeur

Caisse française de développement

- M. Jean-Pierre Gonon - Directeur délégué à la direction générale

Crédit Lyonnais

- M. Pierre Fauquet - Chargé de mission, implantation France/étranger

Chambre régionale de commerce et de l'industrie des Pays de la Loire

M. Pierre Veillé - Directeur des relations internationales

Chambre de commerce et de l'industrie du Choletais

M. Michel Garreau - Gérant, relations internationales

Entreprises

M. Joseph Andoin - Groupe SACAIR
 M. Bertrand Plante - Chargé d'études économiques, CRISALIDE, CRITT, Beaucouzé
 M. Jean-François Vallée - Président, Eurofil Inc.
 M. Pierre Tracol - Vice-Président, développement international, Saint-Gobain
 M. Jean-Jacques Hermant - Directeur général, PROTIAL
 M. Christian Coisne - Directeur commercial, Gel-Pêche
 M. Jean-Pierre Tache - Société OCIR
 M. M. Lemoine - PDG, ADRIC-Socopa

Service de l'ONUDI

M. Christophe Guillemain - Directeur
 M. Gérard Gaveau - Directeur adjoint
 M. Yves Darricaud - Conseiller industriel

Délégués

M. Rafael Paniagua, Mexique
 Mme. Jarmila Barnó, République Tchèque
 M. Carlos Asinelli, Brésil
 Mlle. Maria Fernanda Monteferrante, Argentine
 M. Xavier Rakotonirina, Madagascar
 M. Mohamed Ramdani, Algérie

MéxiqueSecrétariat du commerce et promotion industrielle

Mme. Rocio Ruiz Chavez - Directrice de promotion agro-industrielle
 M. Othón Hernández Ponce - Chargé de promotion agro-industrielle

Nacional Financiera

- M. Jorge A. Delgado Benitez - Chargé de l'unité de promotion à l'investissement étranger
- M. Agustin Castrejón Pacheco - Conseiller pour les investissements étrangers

Bancomext

- M. José Luis Fernandez Santisteban - Gérant de stratégies de promotion d'investissement

Projet US/MEX/88/122

- M. Jesus Manzano Muñoz - Ex-expert du projet

Entreprises

- M. Luis Cárdenas Olaeta - Directeur général, La Troje
- M. Mario Guadarana Romero - Président, Ocean Life
- M. Luis Humberto Carrera - Président, Grupo Carrera
- M. Francisco Ibarra - Directeur, Hongos Jalapeños

MadagascarGouvernement malgache

- M. F. Gédéon Rajaonson - Ministre de la promotion industrielle et de l'artisanat

Ambassade de France

- M. Jean Boulogne - Chef de la mission de coopération et d'action culturelle
- M. Michel Hermitte - Conseiller commercial, chef des services d'expansion économique
- M. Robert Chahinian - Directeur de la Caisse française de coopération

Nations unies

M. C.P.C. Metcalf	-	Représentant résident du PNUD
M. Prosper Youm	-	Représentant résident du FMI
M. François d'Adesky	-	Directeur de l'ONUDI
M. Olivier de Velp	-	Conseiller technique principal - ONUDI
M. Palein	-	Représentant de la Banque mondiale

Entreprises

M. Andrianasolo Lala Tianaharinetsa	-	Directeur assurance qualité, OFAFA
M. Alain Liva Raharisaona	-	PDG d'Hydrauma
M. Angelin Ravoajanahary	-	Associé du bureau conseil COGITE
M. Jacques Rasofera	-	COGITE
M. Patrick Mini	-	Plastiques du 20ème parallèle
M. Bernard Fournier	-	Directeur général de BNI - Crédit Lyonnais
Mme Bakoly Benoît Rajaonarison	-	PDG d'IMES
M. David Rafidison	-	Directeur général de SERDI
Mme Irène Rakotomanava	-	Directeur Fleurus
M. Charles de Villeneuve	-	PDG, Sucreries de Bourbon
M. Rolland Ramboatiana	-	PDG, Phael-Flor

ONUDI, Vienne

M. Jean-Marc Deroy	-	Directeur, Division de la Mobilisation et de la Gestion des Ressources Financières; ancien Directeur du Service d'investissements
M. Sergio Zampetti	-	Directeur, Service d'investissements
M. Robert Norris	-	Chef, Réseau de promotion des investissements
M. Jean-Noel Aquistapace	-	Administrateur du développement industriel
M. Jean-Benoit Sarazin	-	Conseiller, investissement
Mlle. Dorette Hanny	-	Commis financier

Mission de la France auprès de l'ONUDI

M. Olivier Poupard	-	Conseiller
--------------------	---	------------

Distribution : RESTREINTE

FMD/R. 16/Corr.1
9 février 1995

ORGANISATION DES NATIONS UNIES
POUR LE DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL

Original: FRANÇAIS

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

US/GLO/92/012

Rapport de la mission d'évaluation

Rectificatif

Page 25, point 4 : 3ème et 4ème ligne:

Au lieu de Le Service prépare annuellement un rapport d'activités mais non un programme de travail lire Le Service prépare annuellement un rapport d'activités et un programme de travail

V.95-51000