

Évaluation indépendante à mi-parcours du Programme de Restructuration et de Mise à Niveau (PRMN) de l'Afrique Centrale

Project No. 130286



ORGANISATION DES NATIONS UNIES
POUR LE DÉVELOPPEMENT INDUSTRIEL

**Évaluation indépendante à mi-parcours
du
Programme de Restructuration et de Mise à Niveau
(PRMN) de l'Afrique Centrale**

Project No. 130286



ORGANISATION DES NATIONS UNIES
POUR LE DÉVELOPPEMENT INDUSTRIEL

Vienne, 2017

Distr. GENERAL
ODG/EVQ/IEV/16/R.14
March 2017

Original: FRENCH

This evaluation was managed by the
responsible UNIDO Project Manager with
quality assurance by the Independent
Evaluation Division

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

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

Les opinions émises dans ce rapport sont exprimées à titre personnel et n'engagent pas des Gouvernements ou l'ONUDI.

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



Financé par l'Union européenne



ENSEMBLE
pour un avenir durable

1966 - 2016

Évaluation à mi-parcours du Programme de Restructuration et de Mise à Niveau (PRMN) de l'Afrique Centrale

Rapport final

Decembre 2016



www.prmn-ac.org

ORGANISATION DES NATIONS UNIES POUR LE DÉVELOPPEMENT INDUSTRIEL

Ce projet est financé par l'Union européenne

Table des matières

Acronymes	7
Résumé exécutif	8
I. Introduction	13
II. Méthodologie de l'évaluation	14
III. Limites de l'évaluation	21
IV. Le programme	22
V. Résultats et discussions	24
5.1 Formulation et conception du programme.....	24
5.2 Pertinence et appropriation nationale/régionale	31
5.3 Efficience de la mise en œuvre	32
5.4 Efficacité	35
5.5. Inclusion, impact et durabilité	40
VI. Leçons apprises	43
VII. Recommandations	44
Annexes.....	46
Liste des personnes rencontrées/Consultées.....	46
Cadre logique du PRMN	48
Termes de référence	55
Outils de collecte des données	55
Chronogramme	60
Justification du budget supplémentaire.....	61

Tableau synoptique du programme

Numéro SAP :	130286
Convention de contribution : Titre du programme:	n° 2014/347-458 Programme de Restructuration et de Mise à Niveau de l'industrie de l'Afrique Centrale (PRMN) faisant partie intégrante de la Composante 2, Résultat 1.3 du Programme d'Appui au Commerce et à l'Intégration Economique (PACIE)
Date de démarrage:	1 ^{er} décembre 2014
Durée:	31 mois (y inclus une phase de démarrage de 6 mois)
Localisation:	Cellule technique du PRMN basée à Libreville, Gabon
Maître d'ouvrage:	Communauté Economique et Monétaire de l'Afrique Centrale (CEMAC)
Maître d'œuvre:	Département des Infrastructures et du Développement Durable de la Communauté Economique et Monétaire de l'Afrique Centrale
Agence d'exécution:	Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI)
Financement:	Union Européenne sur le 10 ^{ème} FED

ACRONYMES

Abréviations	Significations
AC	Afrique Centrale
BDEAC	Banque de Développement des Etats de l'Afrique Centrale
BEI	Banque Européenne d'Investissement
BMN	Bureaux de Mise à Niveau
BTP	Bâtiments et Travaux Publics
CA	Chiffre d'Affaires
CCIA	Chambre de Commerce d'Industrie et d'Agriculture
CEEAC	Communauté Economique des Etats de l'Afrique Centrale
CEMAC	Communauté Economique et Monétaire des Etats de l'Afrique Centrale
CER	Commissions Economiques Régionales
CP	Conseiller Principal
CPG	Confédération Patronale du Gabon
CPN	Comité de Pilotage National
CPR	Comité de Pilotage Régional
CTMN	Cellule Technique de Mise à Niveau
CTP	Conseiller Technique Principal
DUE	Délégation de l'Union européenne
FED	Fonds Européen de Développement
GMN	Guichet de Mise à Niveau
MEO	Mise en œuvre
ONUDI	Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel
PACIE	Programme d'Appui au Commerce et à l'Intégration Economique
PER	Programme Economique Regional
PIQAC	Programme Infrastructure Qualité de l'Afrique Centrale
PME/PMI	Petites et Moyennes Entreprises/Industries
PRMN	Programme de Restructuration et de Mise à Niveau
RCA	République Centrafricaine
RDC	République Démocratique du Congo
STP	Sao Tomé et Principe
TdR	Termes de référence
UE	Union européenne
UNEG	United Nations Evaluation Group

RESUME EXECUTIF

Le Programme de Restructuration et de Mise à Niveau (PRMN) est financé par l'Union Européenne depuis le 1 décembre 2014 pour une durée de 31 mois. Il est mis en œuvre par l'Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel (ONUDI) dans sept pays de la CEMAC et de la CEEAC, que sont la République du Congo, le Gabon, la RDC, Sao Tome et Principe, la République Centrafricaine, le Cameroun et le Tchad. Le PRMN a pour objectif d'augmenter la performance d'un nombre limité d'entreprises en les mettant à niveau et de fournir un appui adéquat aux CER et aux structures d'appui au secteur privé.

L'évaluation a été conduite selon les principes énoncés par les "UN Norms and Standards for Evaluation" (normes et règles pour les évaluations) de l'UNEG – Groupe d'Évaluation des Nations Unies. Tout en maintenant son indépendance, l'évaluation a été conduite selon une approche participative qui a visé les points de vue des différentes parties prenantes. L'évaluation a été réalisée avec l'analyse de diverses sources d'information documentaires, des visites de terrain et des entretiens avec des contreparties, des bénéficiaires, des représentants du donateur, les responsables et l'équipe de projet au Siège et sur le terrain. Les évaluateurs ont visité quatre pays (République Centrafricaine, République du Congo, le Gabon et Sao Tome et Principe) sur les sept et ont consulté tous les acteurs du programme au niveau de ces pays et au niveau du siège de l'ONUDI et les délégations de l'Union Européenne de certains pays de la région Afrique Centrale (Libreville, Bangui, Brazzaville). Au terme de l'évaluation, il est apparu que :

En ce qui concerne **la conception et la formulation du programme**,

- 1- Les expériences dans les programmes de mise à niveau en Afrique du Nord et Afrique de l'Ouest ont été prises en compte lors de la du PRMN. L'organisation de la gouvernance du programme est par exemple un schéma qui a déjà été testé en Afrique de l'Ouest. Les processus à mettre en œuvre pour la sélection des entreprises, d'identification des filières, la gouvernance des programmes sont inspirées des expériences antérieures.
- 2- Le contenu du programme PRMN est en lien avec le contenu du programme PACIE de l'Union Européenne. En ce sens les préoccupations¹ de l'Union Européenne ont été prises en compte dans leur majorité avec le programme Il faut cependant noter qu'il n'y a pas eu de discussions suffisamment poussées avec l'ONUDI par rapport aux séquences des activités.
- 3- Les parties prenantes sont bien identifiées dans le document de programme. Les bénéficiaires finaux du programme sont les entreprises qui seront mises à niveau et celles qui feront éventuellement appel aux services des BMN/GMN.
- 4- L'approche de développement industriel inclusif et durable de l'ONUDI est au cœur du PRMN qui vise, entre autres, à impulser le développement du secteur industriel des pays bénéficiaires de la CEMAC et de la CEEAC en tant que levier de croissance nationale.

L'objectif spécifique est clair et direct. Il incite le programme à contribuer à l'amélioration de

¹Entre autres, la diffusion et l'appropriation nationale des réformes au Cameroun, Centrafrique, République du Congo, Gabon, Guinée équatoriale, Tchad, République démocratique du Congo et Sao Tomé et Principe ; la mobilisation de ressources nationales supplémentaires en faveur du développement ; faciliter l'insertion et l'épanouissement de l'Afrique Centrale dans l'économie mondiale, de manière à induire une réduction réelle de la pauvreté.

la performance des entreprises du secteur manufacturier à travers leur mise à niveau et l'amélioration de l'environnement de leurs affaires. Cet objectif spécifique met de cote, à dessein (ou pas), les éléments relatifs à la restructuration qui pourtant apparait dans le titre du programme.

- 5- Au niveau des pays, les guichets/bureaux de mise à niveau sont progressivement en train de mettre en place leurs activités. Ces bureaux ne sont pas encore totalement fonctionnels tout de même, les questions liées au paiement du personnel, au fonctionnement des bureaux et au plan d'activités sont toujours à clarifier avec la tutelle et l'ONUDI.
- 6- Les hypothèses du programme sont nombreuses et souvent trop vagues pour permettre d'être adéquatement suivies et enclencher une bonne décision de la part du programme. D'ailleurs, à ce jour, le programme ne suit pas ces hypothèses. Il n'y a aucun moyen de vérification qui est consultée ou suivie périodiquement par le programme.

A propos de la **pertinence et appropriation nationale et régionale**

- 7- La vision à long terme de la CEMAC reconnaît l'importance du développement industriel pour un changement structurel et une croissance soutenue et équilibrée de long-terme. Le Programme Économique Régional (PER) de la CEMAC plaide donc pour une émergence et une diversification économique basées sur le renforcement et le développement de ses potentiels naturels. Ce programme a pour but de faire de la sous-région un pôle industriel de référence à l'horizon 2025. Il s'agit d'appuyer la diversification et la compétitivité des économies nationales par un soutien au secteur productif par une approche ciblée de renforcement des filières industrielles à fort potentiel.

Pour ce qui est de **l'efficience de la mise en œuvre**

- 8- Les produits qui ont été entièrement réalisés à ce jour sont : la mise en place de la CTMN, le recrutement des experts, la mise en place des GMN/BMN, la mise en place des comités de pilotage régional et national et enfin la mise en œuvre du plan de communication. L'ONUDI a eu à mobiliser des experts pour toutes ces tâches. Le programme de formation des consultants et bureaux d'études est en train d'être finalisé et les études² contribuant à la mise à niveau de l'environnement institutionnel ont été finalisées
- 9- Le budget est en train d'être utilisé conformément à la planification³. Les discussions ont montré que les parties prenantes autres que ONUDI, notamment la CEEAC, les ministères consultés au Congo, A Sao Tome et Principe et en République Centrafricaine préféreraient voir l'accent être mis sur la composante « Mise à niveau » et « renforcement des capacités des consultants et bureaux d'études ».
- 10- Les rapports déposés (premier rapport d'activités et rapports d'activités spécifiques par le programme contiennent l'information dont les acteurs ont besoin pour avoir une appréciation des résultats. Les réunions sont toutes documentées et les notes y relatives sont disponibles pour consultation.

² Etudes sur la formation des entreprises dans les pays de l'Afrique Centrale

³ Il y a eu quand même un retard dans le paiement du 2^{ème} préfinancement dû à une qualité insuffisante du premier rapport d'activités.

A propos de l'efficacité de la mise en œuvre et de la durabilité

- 11- Les organes de gouvernance au niveau régional et national ont été mis en place. Chaque pays dispose d'un comité de pilotage national et au niveau régional, il y a le comité de pilotage régional conjoint pour le PRMN et le PIQAC. Les pays ont mis en place l'architecture des BMN/GMN et ont commencé à mettre en place les programmes nationaux devant leur servir d'activités à mettre en œuvre. Les BMN/GMN rencontrent à ce jour des problèmes d'ordre divers allant de la disponibilité des locaux qui devaient être fournis par les parties nationales à la mobilisation des experts. L'ONUDI est toujours en train de négocier avec les pays pour lever ces contraintes.
- 12- Le PRMN a mis en place une note technique pour la mise en place des activités des bureaux de mise à niveau en vue de leur pérennisation. Il faut cependant reconnaître que sur le terrain les activités qui pourraient pérenniser ces activités viennent juste de commencer. A ce jour ces bureaux/guichets comptent énormément sur l'appui du programme pour fonctionner⁴.

Plusieurs **leçons apprises** émergent de cette première phase de mise en œuvre du programme :

- 13- L'adoption du mode opératoire a pris du temps et a ralenti le rythme de mise en œuvre du PRMN. Le mode opératoire est le manuel de procédures techniques du programme. Il identifie les conditions nécessaires à la bonne mise en œuvre du programme et clarifie les éléments qui nécessitent plus d'explications. Il n'est jamais souhaitable de lier la progression de ses activités à celle d'autres activités sur lesquelles vous n'avez aucun contrôle. Si on doit le faire, il faudrait mettre en place un bon système de suivi avec des limites claires et bien définies pour prendre acte en conséquence assez tôt en cas de nécessité.
- 14- Il sera difficile d'augmenter significativement la performance des entreprises à mettre en œuvre sans un accès adéquat à des financements qui pourront servir à faire la mise à niveau matérielle que le programme ne prévoit pas de financer.
- 15- Les activités d'accompagnement du programme qui sont mises en œuvre, quoiqu'importantes, ne sont pas prioritaires aux yeux des acteurs du programme comme la CEEAC, les ministères et les représentants du secteur privé. Même si le programme contient plusieurs composantes, seule la composante quatre semble attirer les intérêts immédiats des acteurs. Le projet ne sera pas jugé satisfaisant aux yeux des bénéficiaires si les activités de mise à niveau qui en sont le cœur ne sont pas mise en œuvre de manière satisfaisante.
- 16- Au terme de cette évaluation, il apparaît que le projet, bien qu'ayant pris du retard pour diverses raisons, progresse dans la bonne direction. Le PRMN doit maintenant passer à la phase active d'assistance aux entreprises. Il est à la croisée des chemins et n'aura de sens que si cette phase est finalisée, des diagnostics à la mise en œuvre des plans de mise à

⁴ ONUDI souligne le fait qu'il est en train de négocier avec les acteurs nationaux afin de doter les BMN/GMN des budgets sur les ressources des Etats bénéficiaires du PRMN à compter de 2017 pour certains pays et de 2018 pour d'autres pays

niveau (et éventuellement de restructuration). Pour cela, les recommandations suivantes sont faites pour la suite du programme :

- 17- Etant donné que les entreprises qui sont à doivent être mises à niveau auront besoin de la partie matérielle qui ne sera pas financée par le PRMN, ce dernier devra intégrer dans sa liste de critères de sélection, leur capacité à mobiliser les fonds nécessaires pour cela. Le programme doit développer des stratégies pratiques et réalistes d'accès aux finances, des maintenant, pour les entreprises qui désirent accéder à la mise à niveau.
- 18- Il convient d'inclure dans le système de suivi évaluation du programme une partie suivi des activités des bureaux/guichets de mise à niveau avec des formats de rapports à donner et compiler de manière régulière au niveau régional. Il est aussi important de reconstituer les données de référence de tous les indicateurs dans le cadre logique du programme. Cela devra se faire par le consultant qui travaille actuellement sur les indicateurs du programme. Le PRMN et le PIQAC ont fait conjointement appel à une expertise internationale sur le suivi des projets et le développement d'indicateurs. Apparemment, on n'est pas en train d'exploiter ou insuffisamment les résultats de cette expertise.
- 19- Il est logique de déléguer aux BMN/GMN des tâches associées à un budget pour certaines activités comme l'organisation des comités de pilotage, l'organisation des sessions de formations,... Cet argent peut toujours être géré par ONUDI car les BMN/GMN n'ont pas encore les mécanismes appropriés pour recevoir de l'argent. Les BMN/GMN ne seraient que ceux qui gèrent les activités planifiées, veillent à leur bonne mise en œuvre et ordonne les décaissements pour payer les prestataires. Dans le même ordre d'idées, il est important de mettre en place des maintenant les mécanismes à adopter, au-delà du programme pour la gestion administrative et financière au niveau des BMN/GMN.
- 20- La CTMN doit remettre sur la table la question de la rémunération du personnel des BMN/GMN. Il faut urgemment faire un état des lieux des paiements déboursés ou à déboursier pour le personnel des bureaux/guichets et s'assurer de la continuité des paiements des salaires de ce personnels par les ministères appropriés. Il y va de la continuité des activités des bureaux/guichets.
- 21- En l'état actuel, le programme a besoin de faire un dosage équilibré entre activités de mise à niveau et activités d'accompagnement. Ensuite étant donné que les aspects de restructuration n'ont pas été pris en compte au début, il est recommandé de concocter un paquet léger de renforcement des capacités des GMN/BMN dans la restructuration pour qu'ils comprennent ce que cela veut dire et en appréhende les enjeux et procédures. Dans les phases ultérieures du programme des activités de restructuration pourraient être planifiées et étendues
- 22- Il convient de recadrer les activités et le budget du programme pour le reste du temps. Les activités prioritaires doivent être celles relatives à la mise à niveau et à la formation des consultants et bureaux d'étude. Vu le retard déjà accusée dans la mise en œuvre, la durée de vie du programme doit être étendue pour permettre une mise à niveau complète des entreprises à sélectionnées plus la restructuration. Le temps nécessaire pour cela est estimé

entre 10 et 12 mois. Cela entraînera un besoin de financement additionnel de 1.6 à 2 millions d'Euros.

I. INTRODUCTION

- 23- Le Programme d'Appui au Commerce et à l'Intégration Economique (PACIE) du 10ème Fond européen de développement (FED) est un programme pour la sous-région de l'Afrique Centrale (AC), financé par l'Union européenne et piloté par la Communauté Economique et Monétaire de l'Afrique Centrale (CEMAC) en concertation avec la Communauté Economique des Etats de l'Afrique Centrale (CEEAC). Il s'agit d'un programme cadre dont le budget est de 68 millions d'euro et qui couvre les cinq pays membres de la CEMAC (le Cameroun, la République du Congo, le Gabon, la République Centrafricaine et le Tchad) ainsi que deux pays membres de la CEEAC (République Démocratique du Congo et São Tomé et Príncipe). La stratégie d'intervention du PACIE s'articule autour de trois composantes.
- 24- Le Programme de restructuration et de mise à niveau de l'Afrique Centrale (PRMN) fait partie intégrante de la composante 2 du PACIE (Compétitivité, Commerce et Marché Commun) et vise à contribuer au renforcement des capacités productives de l'Afrique Centrale, afin que la sous-région puisse faire face, de manière soutenue, au double défi de l'intégration régionale et mondiale. D'une manière plus spécifique, le PRMN poursuit l'objectif de soutenir la dynamique de mise à niveau, d'amélioration de la compétitivité du tissu industriel à travers une assistance technique fondée sur un ciblage adéquat des secteurs porteurs spécifiques de chacun des pays bénéficiaires. Entre les mois d'août 2016 et Septembre 2016, une évaluation à mi-parcours du programme a eu lieu. Cette évaluation est indépendante et est menée par deux consultants pour le compte de l'ONUDI. Ce rapport est le premier draft des résultats de l'évaluation.

II. METHODOLOGIE DE L'ÉVALUATION

- 25- L'évaluation a été conduite selon les principes énoncés par les "UN Norms and Standards for Evaluation " (normes et règles pour les évaluations) de l'UNEG – Groupe d'Évaluation des Nations Unies. Tout en maintenant son indépendance, l'évaluation a été conduite selon une approche participative qui a visé les points de vue des différentes parties prenantes. L'évaluation a été réalisée avec l'analyse de diverses sources d'information documentaires, des visites de terrain et des entretiens avec des contreparties, des bénéficiaires, des représentants du donateur, les responsables et l'équipe de projet au Siège et sur le terrain. Les évaluateurs ont visité quatre pays (République Centrafricaine, République du Congo, le Gabon et Sao Tome et Principe) sur les sept et ont consulté tous les acteurs du programme au niveau de ces pays et au niveau du siège de l'ONUDI et les délégations de l'Union Européenne de certains pays de la région Afrique Centrale (Libreville, Bangui, Brazzaville).
- 26- L'évaluation s'est basée sur les critères de pertinence, efficience, efficacité, durabilité inclusion et de quelques autres critères transversaux : genre, environnement...
- 27- L'équipe d'évaluation a collecté les informations nécessaires pour répondre aux questions évaluatives définies dans les termes de référence. Les tâches résultant des termes de référence ont été organisées en trois principales phases : la phase de démarrage, de collecte de données, phase de synthèse et d'analyse, et une phase de rédaction finale comme déclinées dans le schéma méthodologique.

Phase de démarrage

- Revue documentaire

- 28- L'évaluation a débuté avec une revue documentaire extensive sur le programme, le contexte du développement industriel en Afrique Centrale et dans les pays bénéficiaires en particulier. De ces documents, l'équipe en charge de cette évaluation a pu cerner les objectifs, les résultats attendus, les activités menées, les approches et stratégies de mise en œuvre, la stratégie de ciblage des bénéficiaires ainsi que le système de suivi mis en place. L'accès à ces documents nous a également permis, non seulement de concevoir et d'adopter la stratégie à suivre, mais aussi d'identifier les éléments pertinents de comparaison des résultats obtenus avec les résultats prévisionnels. Les informations tirées de ces documents nous permettront de comprendre le programme.
- 29- Les documents qui ont déjà été visités sont, entre autres :
- Documents de référence sur les politiques de la CEEAC/CEMAC
 - Document d'identification du programme;
 - Document de formulation du programme ;
 - Des documents de communication
 - Les rapports pays et annuels du programme
 - Document opératoire du PRMN même sous forme de draft

- Etudes et différentes notes (Etudes sur la création d'entreprises dans les différents pays, notes techniques du PRMN,...
 - Rapport de démarrage pour la période de janvier à juin 2015
 - Rapport d'activités pour la période 1décembre 2014 – 1 décembre 2015
- **Réunion de démarrage**
- 30- Il s'agissait dans cette phase de faire une réunion de démarrage et de cadrage avec l'équipe de l'ONUDI au Siège afin de revisiter les termes de référence de l'évaluation, avoir une compréhension plus poussée du programme et de ses résultats mais aussi comprendre ses défis sur le terrain et les voies prospectives pour les relever. Cette phase préparatoire a permis de formaliser toutes les étapes qui vont suivre avec l'équipe de l'ONUDI sur le terrain avant même le démarrage de la mission pour éviter ainsi les éventuelles difficultés résultant d'une mauvaise préparation de la mission.

Phase de collecte de données

- **Outils de collecte**
- 31- Les outils suivants ont été utilisés pour la collecte d'information :
- Les entretiens avec des informateurs-clé⁵ avec des questionnaires systématiques
 - L'observation directe pour les bureaux de mise à niveau et les méthodes de travail appliquées

Entretien avec des informateurs clés

32- Dans l'objectif de compléter les données de l'analyse documentaire, des entretiens ont été organisées avec des informateurs clés étant donné leur position par rapport au PRMN. Elles ont également été organisées au niveau régional avec les acteurs intéressés par le PRMN pour faire la comparaison des données collectées sur le terrain celles des informateurs clés.

L'observation directe

33- Il s'agit de la première partie du recueil des données. Grâce à l'observation, directe on a pu constater l'effectivité des réalisations du programme. L'observation directe permet de conforter les informations programme, valider des statistiques et les données théoriques obtenues précédemment et de faire la situation du programme.

La triangulation était aussi une nécessité ayant permis à l'équipe d'évaluation de valider et/ou de recadrer les données ainsi que les informations recueillies lors des enquêtes auprès des responsables du programme, des partenaires, et des bénéficiaires finaux.

Sites de collecte des données

34- La deuxième phase était consacrée aux rencontres sur le terrain. Le chef d'équipe a visité les zones suivantes : Le siège de l'ONUDI à Vienne, Gabon, Sao Tome et Principe,

⁵ Représentants du privé, du public, staff des bureaux de mise à niveau, personnel de la DUE,...

Centrafrique et Congo. Le tableau suivant donne une justification des choix de visite qui ont été faits :

Lieu	Justification
Siege de l'ONUDI à Vienne	L'équipe technique est basée sur Vienne de même que les services de support du programme
République Centrafricaine (Bangui)	Bangui est le siège de la CEMAC et de la Délégation de l'Union Européenne chargée du suivi administratif et financier du programme.
Gabon (Libreville)	Libreville est le siège de la Cellule technique de mise à niveau (CTMN) et de la Délégation de l'Union Européenne chargée du suivi technique du programme.
République du Congo (Brazzaville/Pointe-Noire)	Le pays possède une particularité au point de vue institutionnel car le Guichet de Mise à Niveau (GMN) a été créé par un protocole d'accord entre le Ministère du Développement Industriel et de la Promotion du Secteur Privé et l'Association Pointe Noire Industrielle (APNI) à Pointe-Noire.
Sao Tomé et Principe (São Tomé)	Le pays a été le premier à mettre en place le Guichet de Mise à Niveau. Sao Tomé est un bon exemple de l'avancement du programme

35- L'équipe a discuté avec le staff du programme à Vienne, le point focal du PRMN à la Délégation de l'Union Européenne au Gabon et les autres DUEs à Bangui et Brazzaville, les points focaux du programme au niveau de la CEMAC et de la CEEAC, les directeurs de l'Industrie, du Bureau de Mise à Niveau, La Chambre de commerce, les bénéficiaires potentiels qui ont reçu des services du programme. L'équipe de consultants s'est entretenu sur Skype ou par téléphone avec les experts du programme dans les autres pays (RDC, Tchad) de même qu'avec les acteurs institutionnels.

- **Matrice évaluative**

36- La matrice suivante a servi de référence pour la collecte des données lors de cette évaluation. Elle indique pour chaque question évaluative, la source de la donnée et les outils de collecte qui ont été utilisés :

Critères	Question évaluative	Source de données	Outil de collecte
Formulation et conception du programme			
1	Comment l'expérience de programmes précédents de l'ONUDI dans le domaine de la mise à niveau a été prise en compte ?	Personnel du programme à Vienne Personnel du programme sur le terrain	Entretiens semi-structures Entretiens avec des informateurs clés Observations directes

2	Dans quelle mesure la situation, le problème, les attentes ont été clairement identifiées, analysés et documentés. Dans quelle mesure la conception du programme a été basée sur une évaluation des besoins ?	Délégation UE Personnel CEMAC Personnel CEEAC Directeurs de l'industrie Personnel du programme	Informateurs clés Observations directes Entretiens semi structures
3	Quel a été le niveau de participation des acteurs du PRMN dans sa formulation : donateur, CEMAC, CEEAC, Ministères en charge de l'Industrie, organisations du secteur privé ?	DUE, CEMAC, CEEAC, Ministères en charge de l'Industrie, organisations du secteur privé	Informateurs clés Observations directes Entretiens semi structures
4	Dans quelle mesure la définition et l'analyse des parties prenantes a été adéquate (par exemple l'identification claire des utilisateurs finaux, des bénéficiaires, des sponsors, des partenaires, des rôles et des responsabilités dans le programme (s)) ?	Personnel du programme, CEMAC, CEEAC	Observation directe, recherche bibliographique, entretiens individuels
5	Dans quelle mesure les questions et les priorités liées au développement inclusif et durable (ISID) ont été considérés lors de la conception du programme, en particulier celles liées au genre et aux jeunes ?	DUE, CEMAC, CEEAC, personnel du programme	Observation directe, recherche bibliographique, entretiens individuels
6	Dans quelle mesure les objectifs spécifiques du programme sont clairs, réalistes, mesurables, pertinents, répondant aux problèmes et fournissant une description claire des bénéfices ou améliorations qui seront atteints après l'achèvement du programme ?	CEEAC, CEMAC, personnel du programme	Observation directe, recherche bibliographique, entretiens individuels
7	Dans quelle mesure les résultats sont clairs, réalistes, mesurables, et permettent d'une manière adéquate à atteindre les composantes ?	Personnel du programme, CEMAC, CEEAC	Observation directe, recherche bibliographique, entretiens individuels
8	Dans quelle mesure la réalisation de l'objectif global de développement, des objectifs spécifiques et des résultats peut être déterminée par un ensemble d'indicateurs vérifiables et SMART ?	Personnel du programme, DUE	Observation directe, recherche bibliographique, entretiens individuels
9	Dans quelle mesure les bases de référence sont fournies de telle sorte à permettre l'évaluation de la réalisation ?	Personnel du programme	Observation directe, recherche bibliographique, entretiens individuels
10	Dans quelle mesure la hiérarchie des résultats dans la matrice du cadre logique, partant des activités aux résultats, objectifs spécifiques et objectif global, est logique et pertinente ?	Personnel du programme	Observation directe, recherche bibliographique, entretiens individuels
11	Dans quelle mesure les moyens de vérification et les hypothèses sont adéquats et permettent d'identifier un nombre important de facteurs extérieurs et de risques ?	Personnel du programme, CEMAC, CEEAC	Observation directe, recherche bibliographique, entretiens individuels

Pertinence et appropriation nationale/régionale			
	Dans quelle mesure les parties prenantes nationales (contreparties et autres acteurs publics/privés) ont été et sont impliquées dans l'identification des éléments prioritaires du programme (actions, secteurs, ...) dans sa phase de démarrage et de mise en œuvre ?	CEMAC, CEEAC, Ministères en charge de l'Industrie, organisations du secteur privé	Entretiens individuels, interviews semi structures, observations directes
	Dans quelle mesure les parties prenantes nationales sont impliquées dans la mise en œuvre du programme et sont engagées à en assurer la durabilité ?	CEMAC, CEEAC, Ministères en charge de l'Industrie, organisations du secteur privé, personnel du programme	Observations directes, entretiens semi structures, informateurs clés.
Efficience de la mise en œuvre			
	Est-ce que l'appui technique de l'ONUDI a été fourni comme programmé ?	CEMAC, CEEAC, Ministères en charge de l'Industrie, organisations du secteur privé, bureaux de mise à niveau	Observations directes, entretiens individuels
	Est-ce que les procédures de l'ONUDI pour la mise en œuvre ont été appropriées ?	DUE, CEMAC, CEEAC, Ministères en charge de l'Industrie, organisations du secteur privé, bureau de mise à niveau	Observations directes, entretiens individuels, entretiens semi structures
	Est-ce que les apports et services de l'ONUDI (expertises, formations, sous-traitances, etc.) ont mené à la réalisation de produits (outputs) attendus ?	DUE, CEMAC, CEEAC, Ministères en charge de l'Industrie, organisations du secteur privé, bureau de mise à niveau	Observations directes, entretiens individuels, entretiens semi structures
	Est-ce que l'utilisation du budget disponible a été appropriée ?	DUE, CEMAC, CEEAC, Ministères en charge de l'Industrie, bureau de mise à niveau	Observations directes, entretiens individuels, entretiens semi structures
	Est-ce que les mécanismes de reporting (suivi, rapport de démarrage, rapports technique et financier, comptes rendus de réunions) ont été appropriés ?	DUE, CEMAC, CEEAC, Ministères en charge de l'Industrie, organisations du secteur privé, bureau de mise à niveau, personnel du programme	Observations directes, entretiens individuels, entretiens semi structures
Efficacité			
	Dans quelle mesure les produits (outputs) ont été réalisés et comment les bénéficiaires les utilisent-ils ?	CEMAC, CEEAC, Personnel du programme, bureaux	Recherche documentaire, entretiens

		de mise à niveau	individuels, observations directes
	Dans quelle mesure les éléments de l'objectif spécifique du programme ont été atteints et/ou pourront être atteints à travers l'utilisation des produits (outputs) ?	CEMAC, CEEAC, Personnel du programme, bureaux de mise à niveau	Recherche documentaire, entretiens individuels, observations directes
Inclusion, impact et durabilité			
	Dans quelle mesure le programme a été inclusif (par rapport notamment à l'aspect genre) depuis le début de la mise en œuvre jusqu'à maintenant ?	DUE, CEMAC, CEEAC, Ministères en charge de l'Industrie, organisations du secteur privé, bureau de mise à niveau, personnel du programme	Observations directes, entretiens individuels, entretiens semi structures
	Quels changements ayant un effet de développement à long terme (économique, social, etc.) ont eu lieu jusqu'à maintenant, ou sont susceptibles de se produire à la suite de l'intervention et est-ce que ces changements peuvent-ils être considérés durables ?	DUE, CEMAC, CEEAC, Ministères en charge de l'Industrie, organisations du secteur privé, bureau de mise à niveau, personnel du programme	Observations directes, entretiens individuels, entretiens semi structures
	Quelles sont les perspectives de durabilité technique, organisationnelle et financière du programme ? (dans la négative ou en cas d'insuffisance, faire des propositions)	DUE, CEMAC, CEEAC, Ministères en charge de l'Industrie, organisations du secteur privé, bureau de mise à niveau, personnel du programme	Observations directes, entretiens individuels, entretiens semi structures
	Est-ce que des stratégies / propositions ont été formulées ou des solutions identifiées en vue de la durabilité du programme ? (dans la négative ou en cas d'insuffisance, faire des propositions)	DUE, CEMAC, CEEAC, Ministères en charge de l'Industrie, organisations du secteur privé, bureau de mise à niveau, personnel du programme	Observations directes, entretiens individuels, entretiens semi structures
	Quelles sont les stratégies mises en place pour assurer la visibilité du programme?	DUE, CEMAC, CEEAC, Ministères en charge de l'Industrie, organisations du secteur privé, bureau de mise à niveau, personnel du programme	Observations directes, entretiens individuels, entretiens semi structures

Phase analytique

- 37- La phase analytique a suivi les visites de terrain. Les informations qui ont été collectées ont ainsi pu être mises en commun et systématisées lors de cette phase pour aboutir à un premier draft du rapport qui sera lu et commenté par les acteurs avant de le peaufiner pour une version finale de l'évaluation.

III. LIMITES DE L'ÉVALUATION

38- Au moment de cette évaluation, le programme avait entrepris quelques activités préparatoires à la mise en œuvre⁶. Très peu d'activités majeures de mise à niveau ont été entreprises. De ce fait, l'absence des valeurs de base des indicateurs du programme qui sont toujours en train d'être retravaillés a été atténuée même si elle reste une limite. Ces indicateurs n'avaient pas aussi des cibles fixes.

Les bureaux/Guichets de mise à niveau n'ont pas encore commencé à exécuter des activités proprement dites et de ce fait n'ont pas adhéré au système uniforme de suivi évaluation des activités du programme. Il n'existait au moment de cette évaluation aucun rapport de progrès de ces bureaux/guichets⁷.

39- Les évaluateurs ont visité un nombre représentatif de pays (4/7) et tous les acteurs du programme ont été consultés lors de la visite de terrain.

⁶ La cellule technique est mise en place et tout le personnel recruté, les BMN/GMN sont en train d'être mis en place les recrutements ont débuté, le PRMN a signé des ententes avec tous les ministères dans les pays bénéficiaires, les études préparatoires pour l'amélioration de l'environnement des affaires sont lancées,...

⁷ ONUDI tient à signaler que tous les BMN/GMN ont élaboré un rapport annuel d'activités présentés et validés par les CPN

IV. LE PROGRAMME

40- Le PRMN couvre une période de 31 mois et sa mise en œuvre s'étend de décembre 2014 à juin 2017. Sa mise en œuvre s'articule autour de cinq composantes qui portent essentiellement sur:

- Le renforcement des capacités institutionnelles régionales en matière de la mise à niveau et d'appui au secteur privé ;
- Le renforcement des capacités des structures d'appui et d'encadrement du secteur privé
- L'appui aux structures nationales du programme et amélioration de l'environnement d'affaires
- Le Programme pilote de mise à niveau et d'appui à la compétitivité des entreprises
- L'appui à l'élaboration d'un cadre directeur régional d'industrialisation de la CEMAC

41- Le schéma suivant donne un résumé du cadre de résultats du programme au moment de l'évaluation

But: Contribuer à la dynamique de compétitivité et d'intégration régionale des unités de production, à la croissance des industries et de l'emploi, à l'accès aux marchés régionaux et internationaux des produits manufacturiers de l'AC dans le contexte du processus de libéralisation et d'ouverture des économies.

Composante I : Renforcement des capacités institutionnelles régionales en matière de la mise à niveau et d'appui au secteur privé

1. Mise en place des structures et outils de gestion et de pilotage du PRMN ;
2. Renforcement des capacités de la CEMAC et de la CEEAC : renforcement des capacités des CER de la CEMAC et de la CEEAC : départements en charge du commerce, de l'industrie, de l'agriculture, du développement du secteur privé ; appui à la formulation d'une stratégie commune d'amélioration de la compétitivité des chaînes de valeur transfrontalière ; appui à l'harmonisation des textes de la sous-région (entreprises et développement secteur privé).
3. Formulation et mise en œuvre d'un programme de communication et de promotion du programme ;
4. Appui à la conception et à la mise en œuvre d'un système standardisé de collecte, de traitement et échanges des données industrielles.

Composante II : Renforcement des capacités des structures d'appui et d'encadrement du secteur privé

1. Renforcement des capacités des consultants nationaux et du marché de conseil ;
2. Renforcement des structures et services de facilitation d'accès des PME au financement ;
3. Développement des services, structures techniques sectorielles d'appui aux entreprises

Composante III : Appui aux structures nationales du programme et amélioration de l'environnement d'affaires

1. Renforcement des capacités institutionnelles des Ministères chargés de l'industrie, des PME, du Patronat, des associations professionnelles et des institutions financières pour l'élaboration et le suivi du programme ;
2. La mise en place des organes de management, des référentiels et instruments de gestion du programme ;
3. Appui à la formulation d'un programme national de mise à niveau ou d'un programme d'appui à la compétitivité du secteur privé ;
4. Appui à l'entrepreneuriat et à la mise à niveau de l'environnement des affaires ;

Composante IV : Programme pilote de mise à niveau et d'appui à la compétitivité des entreprises

- Formulation du diagnostic stratégique de mise à niveau pour le compte des entreprises positionnées sur les filières prioritaires ;
- Accompagnement à titre pilote de nouveaux entrepreneurs ;
- Renforcement des capacités d'accès aux marchés pour les entreprises ;
- Mise à niveau environnementale pour les entreprises

Composante V : Appui à l'élaboration d'un cadre directeur régional d'industrialisation de la CEMAC

1. Phase 1- Faire un bilan diagnostic du secteur industriel et des capacités institutionnelles de chacun des pays de la CEMAC
2. Phase 2 – Elaboration d'un cadre directeur régional d'industrialisation

V. RESULTATS ET DISCUSSIONS

5.1 Formulation et conception du programme

1. Comment l'expérience de programmes précédents de l'ONUDI dans le domaine de la mise à niveau a été prise en compte ?

42- Les expériences dans les programmes de mise à niveau d'Afrique du Nord et d'Afrique de l'Ouest ont été prises en compte lors de l'identification et la formulation du PRMN. L'organisation de la gouvernance du programme est par exemple un schéma qui a déjà été testé en Afrique de l'Ouest. Les processus de sélection des entreprises, d'identification des filières, de gouvernance des programmes proviennent des expériences antérieures.

43- Etant donné que les accords avec les gouvernements prennent du temps à être mis en œuvre lorsqu'ils ont des implications budgétaires, le PRMN avait prévu de payer les frais de fonctionnement et les indemnités des staff des bureaux/guichets pour les six premiers mois suivant leur mobilisation.

44- Les pays reçoivent le soutien direct des experts pays qui leur sont assignés, étant donné que le processus de mise à niveau est nouveau pour la plupart d'entre eux. Les experts recrutés par ONUDI ont tous travaillé dans des programmes de mise à niveau avant au sein de l'ONUDI ou des programmes supportés par l'ONUDI. Ceci participe à faire un transfert de compétences plus rapide au niveau des BMN/GMN.

2. Dans quelle mesure la situation, le problème, les attentes ont été clairement identifiées, analysés et documentés. Dans quelle mesure la conception du programme a été basée sur une évaluation des besoins ?

45- L'accord de financement contient des éléments détaillés sur la situation économique et sur le développement du secteur privé dans les sept pays. L'analyse a été faite à partir de la documentation disponible sur ces pays mais aussi à partir des visites de terrain entreprises par les experts de l'ONUDI et des délégations de l'Union Européenne dans la région Afrique Centrale. Les activités ciblées dans le programme sont toutes relatives à la mise à niveau des entreprises et à l'amélioration de l'environnement des affaires par un renforcement des capacités des structures publiques et des associations professionnelles. Il faut reconnaître qu'il n'y a pas eu d'évaluation des besoins détaillés, l'idée était de donner plus de contenu aux résultats une fois que le CTMN est établi.

3. Quel a été le niveau de participation des acteurs du PRMN dans sa formulation : donateur, CEMAC, CEEAC, Ministères en charge de l'Industrie, organisations du secteur privé ?

46- Le contenu du programme PRMN est en lien avec le contenu du programme PACIE de l'Union Européenne. En ce sens les préoccupations de l'Union Européenne ont été prises en compte dans leur majorité avec le programme. Il faut cependant noter qu'il n'y a pas eu de discussions suffisamment poussées avec l'ONUDI par rapport aux séquences des activités.

47- La CEMAC a été impliquée dès le début dans le processus d'identification et formulation du PRMN. L'ONUDI a pris langue avec la CEMAC lors de ces deux exercices à travers plusieurs visites et réunions qui ont été faites avec les représentants de la CEMAC.

48- Au niveau de la CEEAC la participation a été moins importante. Les représentants de la CEEAC se rappellent vaguement avoir rencontré l'ONUDI et les autres acteurs lors de la planification mais disent n'avoir pas mené des discussions poussées par rapport au programme.

49- Au niveau national deux réunions se sont tenues avec les représentants des ministères concernés. Ces réunions, initiées par ONUDI ont informé les ministères de l'existence du programme et demandent leur participation au programme en contrepartie de certains engagements : les ministères devaient s'engager à mettre en place les bureaux/guichets de mise à niveau, leur donner les locaux, y détacher le personnel qui serait pris en charge pour les six premiers mois par l'ONUDI. Ces engagements n'ont pas été suffisamment discutés et à ce jour leur mise en œuvre demeure un véritable challenge pour le programme.

4. Dans quelle mesure la définition et l'analyse des parties prenantes a été adéquate (par exemple l'identification claire des utilisateurs finaux, des bénéficiaires, des sponsors, des partenaires, des rôles et des responsabilités dans le programme (s)) ?

50- Les parties prenantes sont bien identifiées dans le document de programme. Les bénéficiaires finaux du programme sont les entreprises qui seront mise à niveau et celles qui feront appel aux services des BMN/GMN dans le futur. Les bénéficiaires directs sont en plus de ces entreprises, la CEMAC et la CEEAC de même que les structures publiques d'appui au secteur privé et certaines associations professionnelles. L'ONUDI joue le rôle d'agence d'exécution et l'UE est le bailleur de fonds sur le 10^{ème} FED. Tous ces acteurs sont rassemblés au niveau de plusieurs instances que sont le comité de pilotage régional conjoint, les comités de pilotage national mis en place dans chaque pays, la cellule technique de mise à niveau basé à Libreville. Les rôles et responsabilités de chacune de ces trois instances sont définis dans le document de programme.

5. Dans quelle mesure les questions et les priorités liées au développement inclusif et durable (ISID) ont été considérées lors de la conception du programme, en particulier celles liées au genre et aux jeunes ?

51- La Déclaration de Lima de 1975 soulignait le rôle essentiel de l'industrie en tant que moteur de croissance pour assurer le développement économique et social des pays en voie de développement. De plus, compte tenu de l'importance attachée à l'industrialisation, les pays participants ont fixé l'objectif quantitatif à atteindre pour les pays en voie de développement à 25% de la production manufacturière mondiale avant l'année 2000 et cela en assurant une distribution adéquate entre ces pays. La Déclaration de 1975 soulignait également l'importance de développer les ressources humaines nécessaires pour accompagner ce processus d'industrialisation qui devrait avoir lieu d'une façon inclusive, notamment en intégrant les femmes et en respectant l'environnement.

52- L'approche de développement industriel inclusif et durable de l'ONUDI est au cœur du PRMN qui vise, en partie à transformer le secteur industriel des pays bénéficiaires de la CEMAC et de la CEEAC, en tant que levier de croissance nationale.

53- L'ONUDI vise avec sa nouvelle approche à atteindre un développement industriel inclusif et durable qui contribuera à ce que :

- Chaque pays accroisse son niveau d'industrialisation et bénéficie de l'internationalisation des marchés de produits manufacturiers et services industriels.
 - Chaque personne profite de la croissance industrielle et les femmes et les hommes de tous les pays partagent la prospérité générée.
 - La croissance économique et sociale ait une base plus large soutenue par un cadre environnemental durable.
 - Tous les acteurs du développement combinent les connaissances et les ressources pour ainsi maximiser l'impact du développement industriel inclusif et durable.
- Le PRMN est bien en ligne avec les principes du développement industriel inclusif et durable.

6. Dans quelle mesure les objectifs spécifiques du programme sont clairs, réalistes, mesurables, pertinents, répondant aux problèmes et fournissant une description claire des bénéfices ou améliorations qui seront atteints après l'achèvement du programme ?

54- Le programme a un seul objectif spécifique à savoir: renforcer la compétitivité et la performance du secteur manufacturier à travers la mise à niveau et la modernisation des entreprises, leur meilleur accès aux financements et un appui aux institutions de soutien.⁸

⁸ Du cadre logique de l'accord de financement

55- Tel que libellé, l'objectif spécifique est clair et direct. Il incite le programme à contribuer à l'amélioration de la performance des entreprises du secteur manufacturier à travers leur mise à niveau et l'amélioration de l'environnement de leurs affaires. Cet objectif spécifique met de côté), les éléments relatifs à la restructuration qui pourtant apparaît dans le titre du programme (à la demande du CPR conjoint, un volet restructuration sera rajouté. L'objectif spécifique est clair et décrit dans son intégralité les bénéficiaires de l'action (les entreprises à mettre à niveau), leur situation à la fin du programme (meilleure performance et plus grande compétitivité).

7. Dans quelle mesure les résultats sont clairs, réalistes, mesurables, et permettent d'une manière adéquate à atteindre les composantes ?

56- Les résultats énumérés dans le cadre logique sont pour la plupart clairs et réalistes. Mis ensemble, ils peuvent permettre de contribuer à atteindre l'objectif global d'augmentation de la compétitivité des entreprises manufacturières de la zone. Pour la phase pilote, le programme a un budget limitée qui ne lui permettra de mettre en œuvre que des aspects de mise à niveau immatérielle au niveau des entreprises choisies. Étant donné qu'il est nécessaire que la mise à niveau immatérielle soit couplée à une mise à niveau matérielle, dans la plupart des cas, un critère prioritaire de sélection des entreprises à mettre à niveau durant le pilote devrait être la capacité de cette dernière à mobiliser les fonds nécessaires à sa mise à niveau matérielle. Ce critère ne semble pas être une priorité dans la sélection des entreprises à venir et cela laissera a coup sur le travail inachevé. Le PRMN a indiqué que certaines entreprises qui seront choisies pour bénéficier du programme ne nécessiteront pas de mise à niveau matérielle, mais si tel doit être le cas, il faudrait en amont inclure cela dans les critères. Les représentants du secteur privé qui ont été rencontrés lors de cette évaluation ont tous fait état d'un besoin important d'accès aux financements pour mettre à niveau/renouveler leurs équipements.

Recommandation : Pour tous les pays, un critère prioritaire de sélection des entreprises à mettre à niveau doit être leur capacité à vite mobiliser les fonds nécessaires à leur mise à niveau matérielle a moins qu'il soit établi qu'ils n'ont pas besoin de mise à niveau matérielle

57- En outre, les entreprises qui auront augmenté leurs performance à la suite de la phase pilote seront tout de même limitées en nombre 8 par pays⁹, d'après les plans du programme). Il est facile de voir qu'elles ne suffiront pas pour détecter un changement significatif à l'échelle des pays. Pour que cela arrive, il faudrait que beaucoup plu d'entreprises soient mises à niveau dans ces pays. Cependant, la théorie de changement du programme part du fait que si au niveau des pays il y a un groupe d'entreprises qui ont été mise à niveau et qui ont significativement augmenté leur performance, alors une réplication naturelle se passera par une plus grande demande des autres entreprises. Cette théorie de changement laisse

⁹ Nombre retenu au cours du CPR du 6 avril 2016

cependant à cote l'aspect important de l'accès aux finances. En effet la mise à niveau immatérielle, à elle seule ne pourra certainement donner qu'une augmentation minime de performance lorsqu'on sait que la majeure partie des entreprises de la région souffre d'équipements désuets, de méthodes de fabrication dépassées, d'un manque constant de matières premières de qualité

Recommandation : Le programme doit développer des stratégies pratiques et réalistes d'accès aux finances, des maintenant, pour les entreprises voulant accéder à la mise à niveau. En plus les stratégies de réplcation doivent être clarifiées dès à présent. Cela facilitera la réplcation et l'atteinte d'un nombre d'entreprises plus grand.

8. Dans quelle mesure la réalisation de l'objectif global de développement, des objectifs spécifiques et des résultats peut être déterminée par un ensemble d'indicateurs vérifiables et SMART ?

58- Pour le programme en général, l'accord de financement contient un cadre logique avec un ensemble de résultats, d'activités et d'indicateurs. Ces indicateurs sont par contre bien souvent difficilement mesurables car n'étant associé à aucune cible. En plus leur formulation permet de leur donner plusieurs interprétations en même temps. Le PRMN a entrepris de retravailler les indicateurs du programme et à ce jour les activités ont toutes des indicateurs de processus qui leur sont assignées mais au niveau des extrants, effets et but, les indicateurs ne sont pas encore retravaillés

59- Au niveau des pays, les guichets/bureaux de mise à niveau sont progressivement en train de mettre en place leurs activités. Des objectifs spécifiques associés à des indicateurs de performance ne leur sont pas encore assignés, ce qui rendra difficile le suivi de leur performance.

Recommandation :

Il convient d'inclure dans le système de suivi évaluation du programme une partie suivi des activités des bureaux/guichets de mise à niveau avec des formats de rapports à donner et compiler de manière régulière au niveau régional.

9. Dans quelle mesure les bases de référence sont fournies de telle sorte à permettre l'évaluation de la réalisation ?

64- Des analyses contextuelles des économies des pays bénéficiaires ont été faites au début du programme. Cependant ces analyses ne sont pas les bases de référence des indicateurs. Les indicateurs du cadre logiques sont spécifiques et demandent des bases spécifiques. Pour le moment le programme n'a pas documenté ces bases. Dans la poursuite de la refonte du système

de suivi cela devrait être une tâche importante. Le programme a débuté il y a de cela quinze mois et il est toujours possible de reconstituer les données de référence de tous les indicateurs.

Recommandation : Il faudrait reconstituer les données de référence de tous les indicateurs dans le cadre logique du programme. Cela devra se faire par le consultant qui travaille actuellement sur les indicateurs du programme.

10. Dans quelle mesure la hiérarchie des résultats dans la matrice du cadre logique, partant des activités aux résultats, objectifs spécifiques et objectif global, est logique et pertinente ?

65- La hiérarchisation faite dans le cadre de résultats des activités au but, est adéquate. Chaque groupe d'activités peut valablement aider à atteindre le résultat escompté dans la matrice. Le cadre logique semble cependant surcharge avec beaucoup d'activités qui n'ont pas nécessairement besoin d'être mises en œuvre pour mettre à niveau des entreprises. Les activités d'accompagnement semblent avoir pris le pas sur les activités de mise à niveau. Il est important pour le programme de se refocaliser sur son premier objectif qui est celui de la mise à niveau d'entreprises.

66- Même si le titre du programme l'annonce et qu'elle fasse partie de ses objectifs, il n'y a pas d'activités de restructuration dans le document de programme (donc dans le cadre logique). La restructuration qui s'adresse aux entreprises en difficulté n'a jamais été prise en compte dans la séquence des activités planifiées. Le programme en est conscient et a voulu s'en départir à un moment, ce qui n'a pas rencontré l'approbation de tous les acteurs lors de la réunion du CPR conjoint d'avril 2016.

Recommandation : Réduire les activités d'accompagnement et se recentrer sur les activités de mise à niveau. Faire une introduction à la restructuration dans le programme de renforcement de capacités des BMN/GMN

11. Dans quelle mesure les moyens de vérification et les hypothèses sont adéquats et permettent d'identifier un nombre important de facteurs extérieurs et de risques ?

67- Le cadre logique du PRMN contient 31 hypothèses que sont :

1. Environnement économique international favorable
2. Situation politique et économique régionale stable
3. CER poursuivent l'agenda d'intégration y compris dans les différents secteurs dont l'industrie et le commerce
4. Amélioration du climat des affaires et des infrastructures
5. États poursuivent les efforts d'amélioration de l'environnement du secteur privé avec une attention particulière pour les PME/PMI
6. Engagement moral et financier des chefs d'entreprises
7. Intérêt et engagement du secteur bancaire régional et local pour contribuer au financement des plans de mise à niveau des entreprises

8. Appropriation du PRMN par toutes les parties prenantes
9. Les parties prenantes et les acteurs s'impliquent dans le processus de mise à niveau
10. Les CER s'approprient entièrement le PRMN
11. Les études sectorielles ont été réalisées pour l'ensemble des pays
12. Les entreprises, associations professionnelles, banques et institutions financières, les institutions d'appui et bureaux de conseils sont accessibles
13. Les parties prenantes concernées collaborent à la réalisation de ces tâches
14. L'existence de consultants qualifiés et disponibles dans la sous-région
15. Gestion efficace et bonne gouvernance des institutions
16. Les institutions de financement s'intéressent au PRMN et adoptent l'approche de réseautage
17. L'existence de structures techniques dans la sous-région capables d'assurer des services d'appui à l'industrie en matière de mise à niveau
18. L'engagement de ces structures techniques pour la contribution à la réalisation des activités du programme
19. L'existence d'un intérêt de l'industrie pour bénéficier des services fournis par les structures techniques
20. Participation de toutes les parties prenantes concernées
21. Les pouvoirs public et privé et les principales parties prenantes sont sensibilisés à l'importance de développement et mise en œuvre du PRMN
22. Les cadres concernés jouent pleinement leurs rôles
23. Les organes sont dotés des ressources nécessaires
24. Les États, les CER et les structures impliquées s'approprient la démarche de formulation et de validation des programmes nationaux
25. L'existence d'une volonté politique réelle pour promouvoir le secteur privé, développer l'entrepreneuriat et accompagner le secteur informel
26. Les entrepreneurs sont prêts à améliorer leur savoir-faire et leur performance
27. Implication et engagement des entreprises bénéficiaires dans la réalisation de leurs plans de mise à niveau
28. L'existence d'une masse critique de jeunes notamment qui s'intéressent à l'entrepreneuriat
29. L'existence d'un appui adéquat de la part des pouvoirs publics, du secteur financier et des structures d'appui pour accompagner les nouveaux entrepreneurs
30. Les entreprises de la sous-région disposent d'une volonté suffisante pour s'orienter aux marchés internationaux et des capacités nécessaires pour satisfaire la demande des acheteurs potentiels
31. Les aspects environnementaux sont pris en compte sérieusement par les entrepreneurs et les PME/PMI dans leurs stratégies de développement.

68- Les hypothèses sont trop nombreuses et trop souvent trop vagues pour permettre d'être adéquatement suivies et enclencher une bonne décision de la part du programme. D'ailleurs, à ce jour, le programme ne suit pas ces hypothèses. Il n'y a aucun moyen de vérification qui est consultée ou suivie périodiquement par le programme. Si c'est hypothèses sont importantes, alors leur suivi doit l'être au même niveau. Ce suivi devrait faire partie du système de suivi évaluation et ainsi de l'information donnée par les pays/experts-pays sur une fréquence définie. Le suivi des hypothèses doit être un travail qui associe pleinement le staff des bureaux/guichets de mise à niveau car ils connaissent les contextes et ont le personnel suffisant sur le terrain pour cela.

Recommandation : il faut revisiter les hypothèses du programme, en choisir celles qui sont vraiment significatives et inclure dans le système de suivi des outils simples pour leur suivi (situation actuelle, situation (in)acceptable, décisions induites en cas de dépassement,...)

5.2 Pertinence et appropriation nationale/régionale

69- La vision à long terme de la CEMAC reconnaît l'importance du développement industriel pour un changement structurel et une croissance soutenue et équilibrée de long-terme. Le Programme Économique Régional (PER)¹⁰ de la CEMAC plaide donc pour une émergence et une diversification économique basées sur le renforcement et le développement de ses potentiels naturels. Ce programme a pour but de faire de la sous-région un pôle industriel de référence à l'horizon 2025 . Il s'agit d'appuyer la diversification et la compétitivité des économies nationales par un soutien au secteur productif via une approche ciblée de renforcement des filières industrielles à fort potentiel.

70- C'est dans cette perspective que le PRMN est mis en œuvre par l'ONUDI pour (i) renforcer les capacités managériales et techniques des structures régionales afin qu'elles puissent piloter et coordonner efficacement le programme, (ii) renforcer les compétences techniques des structures d'appui pour qu'elles soient aptes à fournir des services de qualité aux acteurs du secteur privé, notamment les entreprises, et (iii) appuyer et accompagner les entreprises industrielles des filières prioritaires dans leur processus d'amélioration de la compétitivité et d'intégration dans les chaînes de valeur mondiales.

12. Dans quelle mesure les parties prenantes nationales (contreparties et autres acteurs publics/privés) ont été et sont impliquées dans l'identification des éléments prioritaires du programme (actions, secteurs, ...) dans sa phase de démarrage et de mise en œuvre ?

71- Lors de la phase de démarrage, les parties prenantes ont été invitées à un atelier de lancement du PRMN et du PIQAC au Cameroun. Par la suite des ateliers de lancement ont eu lieu au niveau des pays et les comités de pilotage national mis en place. Toutes les parties prenantes du programme sont représentées dans cette instance au niveau régional et national (Annexe sur la composition du CPR et des CPN, le décret de loi portant création rôle). . C'est dire que les orientations du programme de même que les décisions stratégiques sont prises de manière collégiale (par le CPR) . La gestion au jour le jour du programme est confiée à la CTMN et au niveau des pays l'expert-pays de l'ONUDI prend le relais. Il faut reconnaître que la gestion quotidienne au niveau des pays laisse peu de place aux BMN/GMN. Ces derniers n'ont pas de budget à leur disposition pour financer leur fonctionnement ou activités. Cette situation ne va pas changer durant la mise en œuvre du programme, tel que planifié car aucune ligne budgétaire n'a été intégrée dans le programme pour changer les choses. Les frustrations actuelles des

¹⁰ Dans le domaine de l'industrie, la CEMAC a adopté en 2006 une feuille de route sur le développement industriel dans le cadre de l'Initiative du renforcement des capacités productives en Afrique centrale (IRCPA) du NEPAD. L'objectif vise à améliorer les performances industrielles et l'emploi, à travers l'harmonisation et l'intégration des activités industrielles au sein de la région, l'utilisation optimale des chaînes de valeur dans les secteurs clés, l'augmentation de la productivité. Une première étude d'identification de besoins et activités pour la mise en œuvre d'actions dans ce domaine a été entreprise en liaison avec l'ONUDI.

BMN/GMN ne feront que grandir au fil du temps par rapport à cet aspect si des actions appropriées ne sont pas prises.

72- Le PRMN prévoit tout de même lors de cette phase pilote de concevoir un programme national de mise à niveau pour chaque pays. Ce travail a déjà commencé et va se terminer avec la définition des activités des BMN/GMN.

13. Dans quelle mesure les parties prenantes nationales sont impliquées dans la mise en œuvre du programme et sont engagées à en assurer la durabilité ?

73- Il a été convenu au début du programme qu'ONUDI fournirait l'appui technique nécessaire à la mise en œuvre. Les frais de fonctionnement et les rémunérations des experts pour les six premiers mois¹¹ reviendraient à ONUDI le relais au-delà de cette date reviendrait aux ministères¹². L'application de ces ententes a causé plusieurs problèmes et continuera d'en poser dans le futur à moins que des mesures idoines soient prises. En effet, les BMN/GMN qui ont été créés depuis plus de huit mois, ne sont pas encore fonctionnels. Ils n'ont pas de bureaux pour leur majorité encore moins un plan d'activités valide. Ces BMN/GMN n'ont aucun budget qui leur est alloué et le personnel qui leur est alloué a des problèmes pour recouvrer son salaire ou les indemnités qui leur étaient données dans les postes précédents leur mise à disposition dans les BMN/GMN. Le transfert automatique de leur prise en charge au niveau des ministères causera problème car d'après nos observations, presque aucun n'est prêt pour les prendre en charge.

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

5.3 Efficience de la mise en œuvre

14. Est-ce que l'appui technique de l'ONUDI a été fourni comme programmé

74- L'appui technique de l'ONUDI a concerné à ce jour : les négociations ayant conduit à la mise en place des bureaux/guichets de mise à niveau, la mise en place des experts-pays chargés de travailler avec ces bureaux/guichets, les renforcements des capacités avec les sessions de formation et enfin la mise en place des préalables à la mise à niveau des entreprises. Il convient de noter que cela a été fait après des débuts difficiles¹³. En effet à chaque pays est assigné un expert pays chargé de coordonner la mise en œuvre du PRMN dans ce pays. Ce rôle de l'expert

¹¹ Jusqu'à la fin de l'année de leur création

¹² Qui pourraient dès lors prévoir le frais de fonctionnement des BMN dans le budget de l'année qui suit

¹³ Départ du premier conseiller technique principal, une qualité insuffisante du premier rapport d'activités

pays n'est pas cependant très bien expliqué aux acteurs nationaux. Des incompréhensions se sont levées par rapport au rôle de cet expert pays dans la définition et la gestion des activités du programme au niveau des pays. Plusieurs des BMN/Guichets pensent qu'il leur faudrait plus de place et de contrôle dans ces tâches. Cela entraîne des relations heurtées entre les experts-pays et les partenaires nationaux et ne facilite pas du tout la bonne mise en œuvre du programme.

Recommandation : la CTMN doit discuter avec les acteurs locaux et les experts pays et bien clarifier les rôles et responsabilités de chacun.

75- Plusieurs sessions de sensibilisation et de formation ont été faites par ONUDI pour aider à mieux faire comprendre le programme, ses objectifs et principes d'intervention au niveau de chacun des pays les participants à ces sessions incluent les consultants, bureaux d'études, banques, personnel des BMN/GMN,...

15. Est-ce que les procédures de l'ONUDI pour la mise en œuvre ont été appropriées ?

76- La mise en œuvre du programme est coordonnée par la CTMN basée à Libreville. Cette CTMN s'appuie sur les experts pays qui coordonnent les activités au niveau des pays. Il y a trois experts-pays, un conseiller technique principal et 2 experts techniques régionaux. Les bureaux/guichets qui viennent d'être mis en place ne sont pas toujours bien associés aux processus de prise de décision. Par exemple la publication de l'appel d'offres suivi de la sélection des consultants et bureaux d'études à former a été entièrement gérée par les experts pays. Presque tous les bureaux/guichet de mise à niveau se sont plaints de cela. L'ONUDI n'a pas clairement discuté et défini avec les bureaux/guichet de mise à niveau les budgets alloués aux activités et les modalités de décaissement. Il semblerait d'après les explications reçues qu'il est impossible de sortir des budgets alloués aux activités pays car c'est un programme régional. Cette explication ne peut pas tenir lorsque l'on sait que les experts-pays approuvent ou refusent certaines dépenses au niveau des pays selon leur compréhension de ce qu'ONUDI peut ou ne peut pas faire. Même si le programme est régional, il y a un ensemble de dépenses qui se font au niveau des pays et qu'il conviendrait de discuter avec les bureaux/guichets pour les familiariser avec les procédures de ONUDI, de l'Union Européenne et enfin pour qu'ils puissent à la fin du programme gérer eux-mêmes les budgets qui leur seraient alloués par leurs gouvernement ; cela participerait grandement à renforcer leur capacités.

Recommandation : il faudrait mieux impliquer les bureaux/guichets de mise à niveau dans la mise en œuvre des activités.

16. Est-ce que les apports et services de l'ONUDI (expertises, formations, sous-traitances, etc.) ont mené à la réalisation de produits (outputs) attendus ?

77- Les produits qui ont été entièrement réalisés à ce jour sont : la mise en place de la CTMN, le recrutement des experts pays, la mise en place des GMN/BMN, la mise en place des comités de

pilotage régional et national et enfin la mise en œuvre du plan de communication. L'ONUDI a eu à mobiliser des experts pour toutes ces tâches. Ces experts ont tenu des sessions de sensibilisation, ont tenu des négociations avec les ministères de tutelles et certaines associations professionnelles. Le niveau d'avancement des activités sous chaque composante, est donné en annexe de ce rapport.

17. Est-ce que l'utilisation du budget disponible a été appropriée ?

78- Le budget est en train d'être utilisé conformément à la planification, cependant, le dernier COPIL du PACIE a recommandé de se baser sur les résultats de l'évaluation à mi-parcours pour juger l'opportunité de prolonger la durée de mise en œuvre et aussi éventuellement si besoin réallouer/augmenter le budget. Les discussions avec les évaluateurs ont montré que les parties prenantes comme la CEEAC, les ministères au Congo et à Sao Tome, les représentants du privé, préféreraient voir l'accent être mis sur la composante « Mise à niveau » et « renforcement des capacités des consultants et bureaux d'études ». Les autres composantes qui renferment des activités d'accompagnement content et ne participent pas directement à l'atteinte de l'objectif principal du programme. En plus il y a d'autres activités sous le PACIE qui financent tout ou partie de ces activités d'accompagnement et mis en œuvre par la CEEAC

Recommandation : Il faut recadrer le budget du programme autour des activités de mise à niveau des entreprises et diminuer les investissements autour des activités d'accompagnement.

18. Est-ce que les mécanismes de reporting (suivi, rapport de démarrage, rapports technique et financier, comptes rendus de réunions) ont été appropriés ?

79- Le PRMN est en train de mettre en place ses outils et procédures de suivi et de rapportage.

80- Les rapports¹⁴ déposés par le programme contiennent l'information dont les acteurs ont besoin pour avoir une appréciation des résultats. Les réunions sont toutes documentées et les notes y relatives sont disponibles pour consultation. La gestion des activités est faite avec un progiciel sur Excel appelé « teamwork » qui permet de planifier et de suivre dans le détail les activités à mener. Il faut toutefois noter que le programme n'a pas encore mis en place les procédures de suivi et de rapportage des activités des bureaux/guichet de mise à niveau. Etant donné que le travail de mise à niveau est sur le point de commencer, il est certain que les bureaux/guichet de mise à niveau vont avoir plusieurs types d'information à rapporter. Cela est d'autant plus important qu'il s'agit d'un programme pilote et la documentation et le partage des connaissances doit être une composante solide du programme, voire une finalité.

¹⁴ Rapport de démarrage, rapport d'activités, rapports d'activités spécifiques

81- Les rapports financiers du programme sont produits à temps et contiennent l'information dont le bailleur a besoin. Les rapports financiers et d'activités ont été produits à temps mais ils étaient de faible qualité. Ce qui a entraîné le retard dans le paiement du 2^{ème} pré-financement. La DUE à Libreville a beaucoup insisté pour que le rapport de démarrage qui contenait des inexactitudes et des omissions soient amendées prétextant qu'il avait été déjà approuvé par le CPR de juin 2015. Mais finalement, la 2^{ème} réunion du CPR tenue en avril 2016 a approuvé la version amendée.

5.4 Efficacité

19. Dans quelle mesure les produits (outputs) ont été réalisés et comment les bénéficiaires les utilisent-ils ?

Composante 1

1- Mise en place des structures et outils de gestion et de pilotage du PRMN ;

82- Les structures de gestion du PRMN sont : Le comité de pilotage régional conjoint, les comités de pilotage national dans chaque pays, la cellule technique de mise à niveau, les Bureaux/Guichets de mise à niveau,

83- La cellule technique de mise à niveau a été mise en place dès après la signature de la convention de contribution avec l'Union Européenne. Elle est composée d'un chef de programme, d'un expert financier et d'un expert industriel, en plus du personnel de soutien (une assistante administrative et un chauffeur). Au niveau pays, trois experts ont été nommés pour accompagner la mise en place des bureaux/guichet de mise à niveau. Les experts sont basés au Cameroun, au Congo et en Centrafrique. Ensemble avec les experts régionaux, les experts pays soutiennent la mise en œuvre du programme au niveau des pays bénéficiaires.

84- Le comité de pilotage régional conjoint (CPR) a été définitivement mis en place lors du séminaire de lancement du PIQAC et du PRMN organisée à Yaoundé en juin 2015. Par la suite les comités de pilotage national ont été mis en place dans tous les pays. Ces comités sont composés entre autres des représentants du service public, du secteur privé, du secteur bancaire, de l'ONUDI et de l'Union Européenne en tant qu'observateur. Les comités de pilotage nationaux sont présidés par les ministres de l'industrie ou du commerce. Avec leurs agendas chargés, les ministres ne sont pas toujours disponibles pour le faire et les rencontres dans ces cas sont poussées à des dates ultérieures.

85- Le comité de pilotage régional conjoint est pris en charge par le programme.

86- Dans un souci de pérennisation, il est important pour le programme de commencer à mettre en place une stratégie qui consistera à faire financer les coûts des comités de pilotage nationaux.

par acteurs du programme comme les représentants du secteur privé avec des contributions des gouvernements.

87- Au niveau des pays les points focaux du PRMN ont été nommés par les ministères concernés et le staff a commencé à être détaché. Le tableau suivant donne les dates de création des BMN/GMN dans les pays :

Création des BMN/GMN au niveau national

Pays	Type de structure	Date de création
Sao Tomé & Principe	GMN	Mars 2015
Gabon	BMN	Octobre 2015
RDC	GMN	Octobre 2015
RCA	BMN	Aout 2015
République du Congo	GMN	Septembre 2015
Tchad	GMN	Octobre 2015

88- Les outils de gestion du PRM sont : Le mode opératoire, le manuel de procédures et le manuel de suivi évaluation.

89- L'élaboration du mode opératoire du programme vient de se terminer à mi-parcours du programme. Il reste à l'intégrer dans la description de l'action au moyen d'un avenant à la convention de contribution. Cet exercice a pris beaucoup plus de temps que prévu. En effet, il dépendait de la finalisation de l'étude d'EGIS portant en partie sur les secteurs et filières prioritaires, les critères d'éligibilité des entreprises et les mécanismes de financement. Cette étude, après un retard très important, n'a pas pu être finalisée à la satisfaction des acteurs du programme. Le CTMN a finalement été mandaté pour en extraire les éléments qui pourraient être utilisés pour élaborer le mode opératoire régional.. Cela a été fait et le document n'a finalement pu être terminé qu'après quinze mois de mise en œuvre du programme.

90- Le PRMN ne dispose pas de manuel de suivi et d'évaluation à ce jour. Cependant plusieurs processus de suivi sont déjà identifiés et mis en œuvre pour suivre la bonne exécution du programme. Les tâches quotidiennes au niveau du CTMN sont bien identifiées et leur mise en œuvre est bien suivie. Cet outil de gestion est partagé d'ailleurs avec le PIQAC qui l'utilise aussi. A ces tâches sont associés des indicateurs de processus clairs qui ont été récemment identifiés. Les indicateurs de résultats, d'effets, et d'impact du programme n'ont pas été identifiés à ce jour et les cibles relatifs à ces indicateurs ne sont bien souvent pas déterminées. Lorsqu'elles le sont, elles ne sont pas comprises de la même manière par les différents acteurs du programme.

91- Le PRMN est endossé par la CEMAC et la CEEAC qui sont membres du comité de pilotage régional. Les deux entités bénéficient d'un renforcement de capacité dans la gestion d'un programme de mise à niveau des entreprises. En effet à ce jour, aucune d'elle n'a eu à participer dans la mise en œuvre d'un tel programme.

92- Au moment de cette évaluation, le PRMN n'a pas encore établi de programme clair de renforcement des capacités des CER. Les besoins en renforcement de capacité ne sont pas encore établis et discutés avec les CER¹⁵. En outre chaque CER avait déjà des programmes en cours sur l'industrialisation des pays membres et il semblerait d'après les discussions que les CER ne voudraient pas que le programme priorise l'harmonisation des textes sur l'industrialisation, qui prend du temps et pour laquelle ils ont déjà commencé le travail.

2- Formulation et mise en œuvre d'un programme de communication et de promotion du programme :

93- Un plan de communication a été mis en place par le programme. Ce plan décrit un ensemble d'activités de communication et la majeure partie est en train d'être mise en œuvre. Le programme a mis en ligne un site web tenu à jour, développé des brochures d'information, communique amplement au niveau des journaux locaux dans les pays bénéficiaires pour expliquer ses objectifs et son mode de fonctionnement. La communication semble cependant avoir devancé de trop loin les activités. Par exemple la vidéo expliquant aux entrepreneurs intéressés par le programme comment accéder à ses ressources incite les chefs d'entreprise à se rapprocher du programme pour cela. Pour cette phase pilote où le nombre d'entreprises à mettre à niveau pour chaque pays est de huit, le programme a déjà beaucoup plus de candidats que nécessaire à travers ses partenaires des structures professionnelles. Inciter plus d'entreprises à venir ne fera que mettre plus de pression sur les équipes et susciter des espoirs qui ne seront pas satisfaits. Le plan de communication doit être mis à jour pour refléter le niveau de développement du programme. Les futurs messages doivent tourner autour des succès qui seront engrangés lors des mises à niveau. Les messages passés aux entreprises intéressées doivent aussi clairement indiquer dès le début la nécessité de la participation financière des entreprises bénéficiaires.

94- Les rapports et documents de communication produits par le programme portent tous à la fois les logos du programme, de l'ONUDI et de l'UE, ce qui contribue à leur assurer une bonne visibilité.

3- Appui à la conception et à la mise en œuvre d'un système standardisé de collecte, de traitement et échanges des données industrielles.

95- A ce jour une formation a été organisée dans ce sens.

¹⁵ L'ONUDI précise cependant, qu'une mission a déjà été réalisée dans ce sens par un expert international qui a identifié les besoins de la CEEAC après une mission sur terrain et qui a réalisé un plan d'action. Le même exercice est en cours de réalisation pour la CEMAC

Composante 2

4- Renforcement des capacités des consultants nationaux et du marché de conseil ;

96- Un appel à candidature a été fait dans tous les pays pour identifier les consultants intéressés par le programme de mise à niveau.

97- Ces appels à candidature ont été gérés directement par les experts pays. Il faut reconnaître ici que les bureaux/guichet de mise à niveau n'ont pas été impliqués dans le processus. A la suite de l'appel, l'ONUDI a sélectionné des consultants et des bureaux d'études et a publié leurs contacts sur le site du programme. Ces consultants et bureaux d'étude n'ont pas encore été formés dans le processus de mise à niveau et leurs capacités et expérience n'ont pas été vérifiées. Il devient dès lors hasardeux de les présenter dans le site du programme comme étant des experts recommandés pour la mise à niveau. Les entreprises recherchant des consultants ou bureaux d'études pourraient les prendre pour les supporter sur la base de la publication de leur contact dans le site du programme. A défaut de les enlever jusqu'à ce qu'ils soient agréés et capables de conduire un programme de mise à niveau, il faudrait que le programme inscrive de manière claire que l'apparition de leurs noms sur le site du programme n'équivaut pas à leur agrément par le PRMN.

98- Les consultants et bureaux d'études qui ont été sélectionnés doivent bénéficier d'un programme de formation, à ce jour, le programme a recruté un consultant en charge de l'élaboration du manuel de diagnostic stratégique global et de mise à niveau contenant plusieurs modules et le travail arrivera à son terme dans un futur proche, ce qui permettra de lancer les formation au niveau des pays.

Recommandation : Revisiter la base de données des consultants et bureaux d'études dans le site web et attendre de les certifier (sélectionner définitivement sur la base de leurs compétences avérées) pour les publier sur le site du programme. A défaut mettre sur le site un avertissement que l'apparition de leur nom dans le site du programme ne veut pas dire qu'ils sont agréés par l'ONUDI.

5- Renforcement des structures et services de facilitation d'accès des PME au financement ;

99- Le programme a tenu des sessions de sensibilisation au niveau des pays sur la mise à niveau et les banques ont partout été représentées dans ces sessions. Au niveau des comités de pilotage national, on retrouve aussi les représentants des établissements financiers. Cependant, à ce jour, aucune action spécifique et coordonnée de renforcement des structures et services d'accès des PME au crédit n'a été faite. Il faut à ce niveau remarquer que l'énoncé du résultat est trop vague pour permettre au PRMN d'y mettre un contenu. Les domaines à renforcer devraient être bien définis, de même que les cibles et les formes de renforcement, toutes choses qui n'ont pas été définies dans l'accord de financement.

6- Développement des services, structures techniques sectorielles d'appui aux entreprises ;

100- A ce jour, le programme n'a pas encore commencé les activités allant dans ce sens. Il faut ici encore remarquer l'opacité qui entoure l'énoncé du résultat. Plus de précisions devrait aider à mettre un contenu à cette rubrique pour la mise en œuvre.

Composante 3

7- Renforcement des capacités institutionnelles des Ministères chargés de l'industrie, des PME, du Patronat, des associations professionnelles et des institutions financières pour l'élaboration et le suivi du programme ;

101- Les activités concernant ce résultat n'ont pas encore eu lieu sur le terrain. Il faut ici encore reconnaître que l'énoncé du résultat n'est pas clair et cela, comme avant, rend la détermination des activités à mener ou des indicateurs à utiliser pour le suivi du progrès réalisé.

8- La mise en place des organes de management, des référentiels et instruments de gestion du programme ;

102- Ceci est une répétition du résultat 1 sous la composante 1 du programme.

9- Appui à la formulation d'un programme national de mise à niveau ou d'un programme d'appui à la compétitivité du secteur privé ;

Ce travail vient de commencer au niveau de certain pays.

10- Appui à l'entrepreneuriat et à la mise à niveau de l'environnement des affaires ;

103- Une étude sur l'entrepreneuriat a été réalisée dans les pays bénéficiaires du programme.

Composante 4

11- Formulation du diagnostic stratégique de mise à niveau pour le compte des entreprises positionnées sur les filières prioritaires ;

104- Les activités concernant ce résultat n'ont pas encore débuté. En fait ces activités suivent la sélection et la formation des consultants et bureaux d'étude. Celles-là n'ayant pas été faites encore il était devenu impossible d'avancer avec ces activités.

12- Accompagnement à titre pilote de nouveaux entrepreneurs ;

105- Les activités sous ce résultat 'ont pas encore été initiées.

13- Renforcement des capacités d'accès aux marchés pour les entreprises ;

106- Les activités sous ce résultat n'ont pas encore été initiées.

14- Mise à niveau environnementale pour les entreprises

107- Les activités sous ce résultat n'ont pas encore été initiées.

Composante 5

15- Phase 1- Faire un bilan diagnostic du secteur industriel et des capacités institutionnelles de chacun des pays de la CEMAC

108- Deux formations ont été réalisées à ce jour : une sur les indicateurs de compétitivité industrielle et commerciale et une autre sur les statistiques industrielles. Ces sessions ont vu chacune, la participation de 12 personnes venant de tous les pays bénéficiaires du PRMN et de la CEMAC et de la CEEAC.

109- En termes d'efficacité il faut retenir que le programme est en retard par rapport à la planification initiale. A mi-parcours, les exercices de mise à niveau auraient dû déjà commencer. Ce retard est dû à la finalisation du mode opératoire du programme mais aussi au fait que le programme investisse beaucoup trop de temps et de ressources dans les activités d'accompagnement qui ne sont pas directement liées à la mise à niveau.

Recommandation : Recadrage des activités et du budget du programme pour une extension de 10 à 12 mois

5.5. Inclusion, impact et durabilité

20. Dans quelle mesure le programme a été inclusif (par rapport notamment à l'aspect genre) depuis le début de la mise en œuvre jusqu'à maintenant ?

110- Le programme n'a pas défini de stratégie spécifique genre. En fait, étant donné que les entreprises sont les premières bénéficiaires des actions et que le programme n'a pas pour vocation de changer les dynamiques sociales basées sur le genre, il est difficile de vouloir lui assigner un tel rôle. Cependant, on peut toujours identifier des résultats liés au genre, comme le nombre d'entreprises gérées par des femmes, le sexe ratio dans les formations, la composition des organes de gouvernance comme les CPN et le CPR. Par rapport aux bureaux/guichets de mise à niveau, le personnel recruté est d'habitude masculin à l'exception des assistantes administratives et du guichet de Sao Tome où les deux experts retenus sont des femmes.

21. Quels changements ayant un effet de développement à long terme (économique, social, etc.) ont eu lieu jusqu'à maintenant, ou sont susceptibles de se produire à la suite de l'intervention et est-ce que ces changements peuvent-ils être considérés durables ?

111- A ce jour, il n'y a eu aucun changement ayant un effet de développement à long terme qui a pu être décelé. En fait, ces changements devraient provenir de la mise à niveau des entreprises sélectionnées, ce qui n'a pas encore été fait.

112- Cependant, la théorie de changement du programme qui se base sur un effet de démonstration va induire au niveau des entreprises une véritable course pour améliorer la productivité, sur la base de ce qu'ils auront vu. L'accès aux finances demeurera toujours le plus grand challenge tout de même. Les établissements financiers de la place semblent être réticents à octroyer des crédits aux entreprises et la BDEAC n'est intéressée que dans les entreprises avec une taille substantielle, entreprises qui ne sont pas les premières cibles du programme. L'accès au financement pour les PME en Afrique Centrale pourrait passer par la mise en place d'un fonds de garantie.

22. Quelles sont les perspectives de durabilité technique, organisationnelle et financière du programme ? (dans la négative ou en cas d'insuffisance, faire des propositions)

113- L'ONUDI a dès le début des discussions avec les ministères convenu avec elles que les salaires des experts dans les bureaux de mise à niveau de même que les frais de fonctionnement de ces entités seraient à la charge des gouvernements au-delà des six premiers mois d'activités. Même si cette clause a été acceptée, il semble que elle ne sera pas respectée, en cause les procédures lentes des administrations dans les pays bénéficiaires et l'instabilité institutionnelle dans certains autres avec les changements de gouvernements intervenus.

114- En outre, le programme n'a pas encore commencé à mettre en œuvre les activités de mise à niveau des entreprises. Les discussions autour de l'intérêt de la majeure partie des acteurs ont toutes tournées vers cet aspect du programme. Même si les autres aspects qui accompagnent le processus sont importantes, la majeure partie des acteurs de ce programme ne jugent son utilité et sa réussite que par rapport au nombre d'entreprises mise à niveau et à la qualité de ce processus. Il est important des lors de noter que pour s'assurer de la durabilité des actions posées il faudrait que des entreprises soient choisies et mises à niveau pour faire des exemples visibles. Un des ministres a rapporté qu'il sera convaincu de l'utilité des actions que lorsqu'il verra sur les rayons d'un supermarché à l'étranger les produits avec le logo du programme et des partenaires, d'une entreprise mise à niveau lors de cette phase pilote.

115- La durabilité du programme dépendra de quatre éléments majeurs :

- a. La continuation des activités des bureaux/guichet de mise à niveau : cela suppose une continuation de l'appui politique gagnée au niveau des ministères, et un engagement ferme et concret des gouvernements à financer les activités de leurs bureaux de mise à niveau
- b. La mise en place d'un groupe critique de consultants et de bureaux d'études formés et capables de fournir les services requis avec un coût raisonnable
- c. La réussite des activités de mise à niveau enclenchées lors de la phase pilote
- d. L'accès au financement pour les entreprises

116- Pour le moment le programme a commencé à travailler sur la mise en place du groupe de consultants et de bureaux d'études. Les trois éléments restants devraient faire l'objet d'une attention supplémentaire et le programme devraient commencer dès maintenant à les scruter et à mettre en place des stratégies pour les atteindre.

23. Quelles sont les stratégies mises en place pour assurer la visibilité du programme et de l'UE?

117- Le programme a mis en place un plan de communication. A ce jour, les activités mis en œuvre avec ce plan sont : l'organisation de journée de sensibilisation et de lancement officiel du programme dans tous les pays, la mise en place du site web du programme, la confection de blocs notes, stylos, sacs et chevalets avec les logos des partenaires, la vidéo promotionnelle, les bulletins d'information, les interviews et communiqués de presse concernant le lancement du programme et les activités programmes, et dans certains pays une participation à des foires pour vulgariser le programme. Les entreprises qui seront mise à niveau dans la phase pilote feront aussi l'objet d'une plus grande exposition lors des séances de partage qui devront se faire pour disséminer leur expérience et ainsi susciter l'intérêt de leurs pairs dans le processus.

VI. LEÇONS APPRISSES

- 118- Plusieurs leçons apprises émergent de cette première phase de mise en œuvre du programme : La société EGIS qui était chargée d'élaborer le mode opératoire du programme a pris un grand retard et n'a pas pu finalement donner un document qui satisfait les acteurs du programme. L'adoption de ce mode opératoire a pris du temps et a ralenti le rythme de mise en œuvre du PRMN. Il n'est jamais souhaitable de lier la progression de ses activités à celles d'autres activités sur lesquelles on n'a aucun contrôle. Si on doit le faire, il faudrait mettre en place un bon système de suivi avec des limites claires et bien définies pour prendre acte en conséquence assez tôt en cas de nécessité.
- 119- Le travail avec les institutions publiques peut demander une négociation soutenue et un plus grand suivi des ententes à cause de l'instabilité institutionnelle mais aussi et surtout à cause des priorités de ces institutions qui peuvent changer très vite
- 120- Il sera difficile d'augmenter significativement la performance des entreprises à mettre en œuvre sans un accès adéquat aux financements qui pourront servir à faire la mise à niveau matérielle que le programme ne prévoit pas de financer.
- 121- Les activités d'accompagnement du programme qui sont mises en œuvre, quoiqu'importantes, ne sont pas prioritaires aux yeux des acteurs du programme. Même si le programme contient plusieurs composantes, seule la composante quatre (4) semble attirer les intérêts immédiats des acteurs. Le projet ne sera pas jugé satisfaisant aux yeux des bénéficiaires si les activités de mise à niveau qui en sont le cœur ne sont pas mises en œuvre de manière satisfaisante.
- 122- Le manque d'activités et d'orientation du travail des bureaux/guichets de mise à niveau rend difficile le maintien de leur intérêt dans les activités du programme.
- 123- Identifier des hypothèses/suppositions et risques et ne pas pouvoir les suivre ne fait pas partie des bonnes pratiques. Il est nécessaire de bien identifier les hypothèses-clés, importantes que le programme peut suivre pour pouvoir agir en conséquence en cas de nécessité.
- 124- Enlever ou intégrer des personnes dans la liste de paie des institutions publiques prend du temps. Pour s'engager sur ce créneau, il faudrait bien en discuter en avance avec les personnes impliquées et constamment suivre ces engagements (avec des rappels) au fil du temps pour s'assurer de leur respect à temps échu (pas clair ?).
- 125- La mise en place des structures de gouvernance des programmes sans une définition claires de leur durabilité financière (autofinancement) n'est pas une bonne pratique. De telles structures courent un plus grand risque de disparaître dès la fin des programmes que les autres qui ne sont pas bâties sur ce modèle

VII. RECOMMANDATIONS

Au terme de cette évaluation, les recommandations suivantes sont faites pour la suite du programme :

- 126- Pour tous les pays, le premier critère de sélection des entreprises à mettre à niveau doit être leur capacité à vite mobiliser les fonds nécessaires à leur mise à niveau matérielle.
- 127- Le programme doit développer des stratégies pratiques et réalistes d'accès aux finances, des maintenant, pour les entreprises voulant accéder à la mise à niveau.
- 128- Il convient d'inclure dans le système de suivi évaluation du programme une partie suivi des activités des bureaux/guichets de mise à niveau avec des formats de rapports standards à donner et compiler de manière régulière au niveau régional.
- 129- Il faudrait reconstituer les données de référence de tous les indicateurs dans le cadre logique du programme. Cela devra se faire par le consultant qui travaille actuellement sur les indicateurs du programme.
- 130- En définitive, en l'état actuel, le programme a besoin de faire un dosage équilibré entre activités de mise à niveau et activités d'accompagnement. Ensuite étant donné que les aspects de restructuration n'ont pas été pris en compte au début, il est recommandé de concocter un paquet léger de renforcement des capacités des GMN/BMN dans la restructuration pour qu'ils comprennent ce que cela veut dire et en appréhende les enjeux et procédures. Dans les phases ultérieures du programme des activités de restructuration pourraient être planifiées.
- 131- Il faut revisiter les hypothèses du programme, en choisir celles qui sont vraiment significatives et inclure dans le système de suivi des outils simples pour leur suivi (situation actuelle, situation (in)acceptable, décisions induites en cas de dépassement,...)
- 132- Il est logique de leur déléguer des tâches associées à un budget pour certaines activités comme l'organisation des comités de pilotage, l'organisation des sessions de formations,... Cet argent peut toujours être géré par ONUDI car les BMN/GMN n'ont pas encore les mécanismes appropriés pour recevoir de l'argent. Les BMN/GMN ne seraient que ceux qui gèrent les activités planifiées, veillent à leur bonne mise en œuvre et ordonne les décaissements pour payer les prestataires.
- 133- La CTMN doit discuter avec les acteurs locaux et les experts pays et bien clarifier les rôles et responsabilités de chacun.
- 134- il faudrait mieux impliquer les bureaux/guichets de mise à niveau dans la mise en œuvre des activités.

- 135- Il faut urgemment faire un état des lieux des paiements déboursés ou à débourser pour le personnel des bureaux/guichets et s'assurer de la continuité des paiements des salaires de ce personnel par les ministères appropriés. Il y va de la continuité des activités des bureaux/guichets.
- 136- Il faut recadrer le budget du programme autour des activités de mise à niveau des entreprises et diminuer les investissements autour des activités d'accompagnement.
- 137- Enlever la base de données actuelle des consultants et bureaux d'études jusqu'à ce qu'ils soient formés et jugés aptes ou mettre en garde les potentielles entreprises qui pourraient les utiliser sur le fait que le programme ne peut confirmer qu'ils sont capables de bien les accompagner actuellement.
- 138- Il convient de recadrer les activités et le budget du programme. Ce recadrage aura une implication sur la durée du programme en l'allongeant de 10 à 12 mois et sur le budget avec une augmentation de 1.6 à 2 millions d'Euros. Les activités prioritaires doivent être celles relatives à la mise à niveau et à la formation des consultants et bureaux d'étude. Vu le retard déjà accusé dans la mise en œuvre, la durée de vie du programme doit être étendue pour permettre une mise à niveau complète des entreprises à choisir. Le temps nécessaire pour cela est estimé entre 10 et 12 mois.

ANNEXES

Liste des personnes rencontrées/Consultées

Nom	Structure	Poste actuel	Téléphone et EMAIL
République du Congo			
Jean-Jacques SAMBA	Unicongo (organisation patronale)	Conseiller du président d'Unicongo, représentant du secteur privé au Comité de Pilotage Régional (CPR PRMN) et au Comité National de Pilotage (CNP PRMN)	+242066614861 jean-jacques.samba@unicongo.org
François NGASSAKI	Ministère de l'industrie	Point focal du Programme Qualité Afrique Centrale (PIQAC), Président du comité national de pilotage du PIQAC et représentant du secteur public au CPR et CNP PRMN	+242066668317 ngasfranco@yahoo.fr
DJOMBE Guy	Banque de Développement des Etats de l'Afrique Centrale (BDEAC)	Chef du service financement de l'industrie Représentant de la BDEAC au CPR PRMN	Tél. : +242068118432 g.djombe@bdeac.org
Chouki CHAIB CHERIF	ONUDI	Expert pays ONUDI en République du Congo	06 463 22 76 T.CHAIB-CHERIF@unido.org chouki@rockatmail.com
Roger MOUKENGUE	Guichet du Mise à Niveau (GMN Congo)	Directeur	+242068178846 moukengue@aol.com
Didier MAVOUENZEL A	Association Pointe Noire Industrielle (APNI) et Chambre de commerce et d'industrie de Pointe Noire	Président du conseil d'administration de l'APNI et Président de la Chambre de commerce et d'industrie de Pointe-Noire	00242066531794 / 00242055531794 mavouenzeladidier@gmail.com
Tom à compléter	Délégation Union Européenne		
Michelle Walsh	Délégation Union Européenne		
République Centrafricaine			
GUERENDEMB	Délégation Union Européenne		75 50 76 24
O Godefroy JINDAUD-GOUZHY Léon	APECCA	Secrétaire Général de l'Association Professionnelle des Etablissement de crédit	75 50 16 21 72 12 75 43 jindaud@yahoo.fr apec_centrafrique@yahoo.fr
POTOLOT Gilles	Groupement Interprofessionnel de Centrafrique (GICA)	Secrétaire Général	75 74 20 36 gilles.potolot@gmail.com
COME Hassan	Ministère industrie	Ministre	75 50 80 585

KPENG	Ministère	DG Industrie	75 05 14 23 aristidekpena@yahoo.fr
Aristide	industrie		
VICKOS	Ministère	Directeur Industrie, ancien	75 54 34 98
Egidius	industrie	Point Focal	
GUILOH	BMN	Directeur	75 50 09 94/ 72 50 09 94 gwilo87@hotmail.com
Wulfrand			gwulfrand@hotmail.com
NGABA-	BMN	Expert Financier	75 50 40 12 didierngaba@yahoo.fr
KADINGO			didier.ngaba@minco-rca.org
Max-Didier			
NDEON Lovia	BMN	Assistante Administrative	75 04 68 91 nloviassorelle@yahoo.fr
Marlyse			
Sorolle			
Gabon			
Charpentier	ONUDI	Conseiller Technique Principal	06 42 51 89
Dominique			d.charpentier@unido.org
SY Ousmane	ONUDI	Expert Technique	02 18 53 63
			o.sy@unido.org
KATAR Khaled	ONUDI	Expert Financier	06 59 42 70
			k.katar@unido.org
TOUKA Jules	CEEAC	Expert Macro-Economiste /	03 29 27 65
Rommel		Point focal	touka_jules@yahoo.fr
MOUSSAVOU	CEEAC	Chef de service Programme et	06 25 04 31
M'BINA Pascal		Programmes	pmoussavou@ceeac-eccas.org
Dr NJAMBOU	MEPIP (en entier	Chef de section Economie	02 60 59 60
Paterne			pndjambou@caonfedgabon.com
LENDOYE	MEPIP	Coordonnateur CAON	07 26 58 62
Ghislain-			Ghislain.lendoye@caonfedgabon.com
Firmin			
Nadia Nagti	DUE	Ministre Conseiller- Chef de	07 40 19 98
		coopération	alain.joaris@eeas.europa.eu
MANGOUBOU	Coordonateur	Chargé d'Etudes / Point Focal	01 79 55 53
BOUMANGA	BMNGabon	PRMN	marhatjonas@gmail.com
REMPANOT	CCAIMAG (en	Directeur Général	06 24 95 95
MEPIAT Alain	entier		arempanot@hotmail.com
VINGA	MIC	Directeur Adjoint de la	06 76 94 12
MOUSSOCK		Compétitivité	fleurymoussock@yahoo.fr
Judicaël			
Sao Tome-et-Principe			
Agostinho		Ministre de l'Economie et de	00239 2222 42 29
Afonso		la Coopération Internationale	
Fernandes		(MECI)/ Président du CPN	
Domingos da		Directeur Guichet de Mise	domingosilvatr@yahoo.fr
Silva Trindade		Niveau	00239 991 29 97
Maria Jose		Experte technique GMN	marijotam@yahoo.com
dos Santos			00239 991 45 87
Maurean Salli		Experte financière GMN	maureanbarosso@hotmail.com
Tavares			00239 998 37 32
Barosso			
Emidio		Président de l'Association des	emidio-p@hotmail.com
Pereira		Jeunes Entrepreneurs	00239 9904212
Dias Corrêa)		Président de la Chambre de	jdiascorreia@ymail.com
		Commerce, d'Industrie,	00239 990 63 09
		d'Agriculture et de Services	
Mme Joseline		Représentante du Président	j.mackanga@bhfi.com
MALANGA		de l'Association des Banques	00239 997 58 73
Vasco		Fonds Européen pour le	Vasco.bonfim@gon-fed.st
BONFIM		Développement / FED	

Cadre logique du PRMN

Le cadre logique ci-dessous présente l'objectif global ainsi que les objectifs spécifiques du PRMN comme définis dans la convention de contribution du PRMN

Logique d'intervention	Indicateurs	Etat (octobre 2015)
Composante 1 : Les capacités institutionnelles régionales en matière de la mise à niveau et d'appui au secteur privé sont créées et/ou renforcées		
<u>Résultat 1.1</u> Les structures et les outils de gestion et de pilotage du PRMN mis en place	<ul style="list-style-type: none"> • Approche réglementaire et opérationnelle du programme adoptée • Cellule Technique de Gestion et Comité de Pilotage Régional en place et opérationnels • Outils de gestion, de supervision, de coordination et d'évaluation du programme formulés et adoptés 	<ul style="list-style-type: none"> • CTMN en place et opérationnel depuis Janvier 2015. • Création formelle du CPR au sein de la CEMAC et organisation de la première réunion du CPR le 10 juin 2015 ; • Système de suivi des activités élaboré ;
<u>Résultat 1.2</u> Les capacités de la des CER (i.e. CEMAC et CEEAC) sont renforcées	<ul style="list-style-type: none"> • Les CER (départements en charge du commerce, de l'industrie, de l'agriculture et du développement du secteur privé) jouent leur rôle à l'égard du PRMN • Stratégie commune d'amélioration de la compétitivité intégrant les chaînes de valeur transfrontières formulée 	<ul style="list-style-type: none"> • Recrutement d'un expert pour une étude d'identification des besoins des parties prenantes régionales ; • En attente de la version finale de l'étude EGIS prévue en novembre 2015 afin de démarrer la mise en œuvre des activités relatives au développement d'une stratégie commune d'amélioration de la compétitivité ;
<u>Résultat 1.3</u> Programme de communication et de promotion du programme formulé et mis en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> • Le guide pratique de vulgarisation est adopté • Les parties prenantes du PRMN sont informées et sensibilisées des développements du PRMN 	<ul style="list-style-type: none"> • Développement et distribution de matériel promotionnel (brochure, roll-ups, blocs-notes, stylos) ; • Organisation d'une semaine de lancement officiel au début de juin 2015 à Yaoundé / Cameroun ; • Des réunions avec les responsables régionaux et locaux pour présenter le PRMN ; • Plan de communication pour le niveau national et régional élaboré ; • Programme du premier numéro du bulletin d'information du PRMN préparé ; • Recrutement du prestataire pour le développement du site web en cours

Logique d'intervention	Indicateurs	Etat (octobre 2015)
<u>Résultat 1.4</u> (phase 2 du PRMN) Système standardisé de collecte, traitement et échanges des données industrielles conçu et mis en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> • Les besoins en matière d'informations industrielles de la sous- région sont identifiés • Nomenclature générale unifiée d'activités industrielles élaborée • Système de recueil, traitement et échanges des données industrielles conçu et opérationnalisé 	(phase 2 du PRMN)
Composante 2 : Les capacités des structures d'appui et d'encadrement du secteur privé sont renforcées		
<u>Résultat 2.1</u> Les capacités des consultants nationaux et du marché de conseil sont renforcées	<ul style="list-style-type: none"> • Les consultants en diagnostics de mise à niveau et de coaching offrent des services de qualité aux entreprises • Nombre de consultants féminins impliqués dans les actions de formation et de renforcement de capacité • Base des données sous régionale des consultants réalisée. 	<ul style="list-style-type: none"> • Recrutement d'expert pour la réalisation d'une étude sur les services d'appui aux entreprises (BDS) ; • Développement d'une base de données (en cours) de consultants dans la sous-région ; Les activités relatives au renforcement des consultants nationaux et du marché vont débuter en novembre 2016 avec la préparation d'un manuel de formation et d'un guide méthodologique et de développement.
<u>Résultat 2.2</u> Les structures et les services de facilitation d'accès des PME au financement sont appuyés	<ul style="list-style-type: none"> • Plan d'action par pays et sous-région élaboré pour dégager les ajustements à opérer en vue de faciliter l'accès des PME au financement • Institutions financières de la sous- région en charge d'accompagnement des PME en matière d'accès au financement mises en réseau 	Des premiers rencontres avec des responsables de banques régionales ont eu lieu durant 2015 ; néanmoins, la plupart des activités relatives au renforcement des structures et des services de facilitation d'accès des PME au financement vont débuter en 2016.
<u>Résultat 2.3</u> (phase 2 du PRMN) Les prestations de services des structures techniques sectorielles d'appui aux entreprises sont développées	<ul style="list-style-type: none"> • Centres/ institutions d'appui technique clés apportent une assistance aux secteurs prioritaires identifiés • Business-plan pour le renforcement des capacités des centres et institutions retenues formulés et validés • Plans d'actions mis en œuvre et services offerts développés 	(phase 2 du PRMN)
Composante 3 Les structures nationales du programme sont appuyées et l'environnement des affaires est améliorée		

Logique d'intervention	Indicateurs	Etat (octobre 2015)
<u>Résultat 3.1</u> Les capacités institutionnelles des Ministères chargés de l'industrie, des PME, du Patronat, des associations professionnelles, et institutions financières sont renforcées pour l'élaboration et le suivi du programme	<ul style="list-style-type: none"> • Tissu institutionnel de chaque pays en matière d'appui au secteur privé analysé • Les acteurs améliorent leurs capacités dans les domaines liés à la mise à niveau et la création des entreprises 	<ul style="list-style-type: none"> • Les institutions concernées existantes (Ministères concernés, chambres de commerce, patronats, banques etc.) ont été identifiées et des réunions ont été organisées dans tous les pays afin de présenter le PRMN ; • La formation et l'accompagnement des bénéficiaires vont commencer au cours du premier trimestre 2017. L'organisation des voyages d'études est prévue de démarrer au début de l'année 2017. Une précondition importante est la mise en place des structures nationales (BMN/ GMN et CPN), ce qui a déjà été atteint dans certains pays (cf. Produit 3.2 ci-dessous).
<u>Résultat 3.2</u> Les organes nationaux de management, des référentiels et instruments de gestion du programme sont en place et opérationnels	<ul style="list-style-type: none"> • BMN / GMN et les CPN assurent leur rôle en matière de gestion et de pilotage des PRMN pays • Textes législatifs du PRMN à jour et harmonisés • Cadre institutionnel fixant les prérogatives de toutes les structures impliquées dans la gestion courante et stratégique du PRMN formulé et adopté 	<ul style="list-style-type: none"> • les documents de création du BMN ou GMN et des CPN ont été élaborés et soumis aux ministères concernés des différents pays ; • les structures de gestion (BMN/GMN) et de pilotage (CPN) ont été formellement créés (par décrets ou arrêtés) dans les différents pays les premières réunions de CPN (préliminaires) ont été organisées au Gabon, à STP, en RCA et en RDC ;
<u>Résultat 3.3</u> Des programmes nationaux de mise à niveau ou d'appui à la compétitivité du secteur privé sont formulés	<ul style="list-style-type: none"> • Programmes et textes relatifs à la mise à niveau ou à l'appui à la compétitivité de l'industrie sont analysés • Déclinaisons nationales du PRMN formulées • Stratégie de mobilisation des ressources et d'appropriation du programme par les acteurs nationaux mises en œuvre (phase 2 du PRMN) 	Action à engager après validation de l'étude sur la compétitivité du secteur privé menée par EGIS ; l'étude prendra fin en décembre 2015.
<u>Résultat 3.4</u> L'entrepreneuriat et la mise à niveau de l'environnement des affaires sont	<ul style="list-style-type: none"> • Les acteurs sont sensibilisés et mettent en application le cadre réglementaire de promotion du secteur privé • Dialogue tripartite opérationnel notamment en matière de 	Les activités relatives à l'appui à l'entrepreneuriat vont débuter en novembre 2015 avec une étude sur l'environnement de la promotion de

Logique d'intervention	Indicateurs	Etat (octobre 2015)
appuyés	<p>mise à niveau des entreprises</p> <ul style="list-style-type: none"> • Culture entrepreneuriale mieux développée • Secteur informel appuyé et prêt à se formaliser (phase 2 du PRMN) 	<p>l'entreprenariat et de la création d'entreprises.</p> <p>Le recrutement des experts est en cours.</p>
Composante 4 : Le Programme de mise à niveau et d'appui à la compétitivité des entreprises est mise en œuvre à titre pilote		
<p><u>Résultat 4.0</u></p> <p>Former les entreprises sur les thèmes à intérêt commun.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Thèmes identifiés ; • Formations réalisés et plans d'actions mise en œuvre ; 	<ul style="list-style-type: none"> • Les deux thèmes ont été identifiés et seront traités lors des formations: les « bonnes pratiques de fabrication » (BPF) et « finances et comptabilité »; • Les formations débuteront en décembre 2015.
<p><u>Résultat 4.1</u></p> <p>Le diagnostic stratégique de mise à niveau pour le compte des entreprises des filières prioritaires est réalisé</p>	<p>Nombre de :</p> <ul style="list-style-type: none"> • entreprises identifiées et sélectionnées • pré-diagnostic et /ou des diagnostics stratégiques de mise à niveau réalisés • plans de mise à niveau dont la pertinence a été évaluée • plans de mise à niveau dont la mise en œuvre a été accompagnée • emplois générés par les entreprises bénéficiaires et taux des femmes employées • entreprises dont les performances ont été évaluées suite à la réalisation de leurs plans de mise à niveau 	<p>Les activités débuteront en 2016.</p>
<p><u>Résultat 4.2</u></p> <p>Un nombre de nouveaux entrepreneurs sont accompagnés à titre pilote pour développer leurs affaires</p>	<p>Nombre de :</p> <ul style="list-style-type: none"> • jeunes entrepreneurs potentiels identifiés et sélectionnés • entrepreneurs féminins potentiels impliqués dans les activités de formation et d'accompagnement • programmes de formation et d'accompagnement des jeunes entrepreneurs développés • de business plan élaborés • jeunes entrepreneurs coachés dans les démarches de création des entreprises et de mobilisation des ressources 	

Logique d'intervention	Indicateurs	Etat (octobre 2015)
<u>Résultat 4.3</u> (phase 2 du PRMN) Les capacités d'accès aux marchés des entreprises sont renforcées	<ul style="list-style-type: none"> Ateliers de partenariat organisés entre entreprises exportatrices ou potentiellement exportatrices et acheteurs Entreprises identifiées et accompagnées dans la conduite des négociations et la mise en œuvre des accords conclus avec les acheteurs 	
<u>Résultat 4.4</u> (phase 2 du PRMN) Les entreprises sélectionnées sont mises à niveau environnementale	<ul style="list-style-type: none"> Nombre d'entreprises accompagnées dans la réalisation des pré-diagnostics/diagnostics et des plans d'action environnementaux Nombre d'entreprises accompagnées en vue de l'adoption des bonnes pratiques en matière de protection de l'environnement et l'utilisation efficiente des ressources; Nombre d'entreprise certifiées ISO 14001 	(phase 2 du PRMN)

Termes de référence

Mettre les TDRs complets de l'évaluation à mi-parcours du PRMN

Outils de collecte des données

- Guides d'entretien – PRMN
- CEMAC/CEEAC

Date de l'entretien:

Nom de la personne:

Institution/Service

Fonction :

Contact de la personne :

Ville:

- 1- Quel a été le rôle de votre institution dans le PRMN ?
- 2- Dans quelle mesure la situation, le problème, les attentes ont été clairement identifiées, analysés et documentés. Dans quelle mesure la conception du programme a été basée sur une évaluation des besoins ?
- 3- Quel a été votre niveau de participation la formulation du PRMN ?
- 4- Dans quelle mesure la définition et l'analyse des parties prenantes a été adéquate (par exemple l'identification claire des utilisateurs finaux, des bénéficiaires, des sponsors, des partenaires, des rôles et des responsabilités dans le programme (s)) ?
- 5- Dans quelle mesure les questions et les priorités liées au développement inclusif et durable (ISID) ont été considérés lors de la conception du programme, en particulier celles liées au genre et aux jeunes ?
- 6- Dans quelle mesure les objectifs spécifiques du programme sont clairs, réalistes, mesurables, pertinents, répondant aux problèmes et fournissant une description claire des bénéfices ou améliorations qui seront atteints après l'achèvement du programme ?
- 7- Dans quelle mesure les moyens de vérification et les hypothèses sont adéquats et permettent d'identifier un nombre important de facteurs extérieurs et de risques ?
- 8- Dans quelle mesure les parties prenantes nationales (contreparties et autres acteurs publics/privés) ont été et sont impliquées dans l'identification des éléments prioritaires du programme (actions, secteurs, ...) dans sa phase de démarrage et de mise en œuvre ?
- 9- Dans quelle mesure les parties prenantes nationales sont impliquées dans la mise en œuvre du programme et sont engagées à en assurer la durabilité ?
- 10- Dans quelle mesure les parties prenantes nationales sont impliquées dans la mise en œuvre du programme et sont engagées à en assurer la durabilité ?
- 11- Est-ce que l'appui technique de l'ONUDI a été fourni comme programmé ?

- 12- Est-ce que les procédures de l'ONUDI pour la mise en œuvre ont été appropriées ?
- 13- Est-ce que les apports et services de l'ONUDI (expertises, formations, sous-traitances, etc.) ont mené à la réalisation de produits (outputs) attendus ?
- 14- Est-ce que l'utilisation du budget disponible a été appropriée ?
- 15- Est-ce que les mécanismes de reporting (suivi, rapport de démarrage, rapports technique et financier, comptes rendus de réunions) ont été appropriés ?
- 16- Dans quelle mesure les produits (outputs) ont été réalisés et comment les bénéficiaires les utilisent-ils ?
- 17- Dans quelle mesure les éléments de l'objectif spécifique du programme ont été atteints et/ou pourront être atteints à travers l'utilisation des produits (outputs) ?
- 18- Dans quelle mesure le programme a été inclusif (par rapport notamment à l'aspect genre) depuis le début de la mise en œuvre jusqu'à maintenant ?
- 19- Quels changements ayant un effet de développement à long terme (économique, social, etc.) ont eu lieu jusqu'à maintenant, ou sont susceptibles de se produire à la suite de l'intervention et est-ce que ces changements peuvent-ils être considérés durables ?
- 20- Quelles sont les perspectives de durabilité technique, organisationnelle et financière du programme ? (dans la négative ou en cas d'insuffisance, faire des propositions)
- 21-
- 22- Est-ce que des stratégies / propositions ont été formulées ou des solutions identifiées en vue de la durabilité du programme ? (dans la négative ou en cas d'insuffisance, faire des propositions)
- 23- Quelles sont les stratégies mises en place pour assurer la visibilité du programme?

- DUE

Date de l'entretien:

Nom de la personne:

Institution/Service

Fonction :

Contact de la personne :

Ville:

- 1- Quel a été votre niveau de participation la formulation du PRMN ?
- 2- Dans quelle mesure la réalisation de l'objectif global de développement, des objectifs spécifiques et des résultats peut être déterminée par un ensemble d'indicateurs vérifiables et SMART ?
- 3- Est-ce que les procédures de l'ONUDI pour la mise en œuvre ont été appropriées ?
- 4- Est-ce que les apports et services de l'ONUDI (expertises, formations, sous-traitances, etc.) ont mené à la réalisation de produits (outputs) attendus ?
- 5- Est-ce que l'utilisation du budget disponible a été appropriée ?
- 6- Est-ce que les mécanismes de reporting (suivi, rapport de démarrage, rapports technique et financier, comptes rendus de réunions) ont été appropriés ?
- 7- Le problème du mode opératoire a été soulevé par plusieurs acteurs comme étant le facteur bloquant des activités. Avez-vous un problème particulier avec cela ? si oui lequel ?
- 8- Quel est votre idée concernant l'avancement et l'adoption de ce mode opératoire ?

- 9- Le problème de la restructuration financière a été posé et selon DUE, il faudrait l'intégrer, y a-t-il des ressources additionnelles sur lesquelles le programme pourrait compter pour cela ?
- 10- Le programme arrive à la fin de sa première phase dans neuf mois, y a-t-il une perspective ou un plan de prolonger sa durée de vie ?

- **Staff du programme/ONUDI**

Date de l'entretien:

Nom de la personne:

Institution/Service

Fonction :

Contact de la personne :

Ville :

- 1- Dans quelle mesure la situation, le problème, les attentes ont été clairement identifiées, analysés et documentés. Dans quelle mesure la conception du programme a été basée sur une évaluation des besoins ?
- 2- Comment l'expérience de programmes précédents de l'ONUDI dans le domaine de la mise à niveau a été prise en compte ?
- 3- Quel a été votre niveau de participation à la formulation du PRMN ?
- 4- Dans quelle mesure la définition et l'analyse des parties prenantes a été adéquate (par exemple l'identification claire des utilisateurs finaux, des bénéficiaires, des sponsors, des partenaires, des rôles et des responsabilités dans le programme (s)) ?
- 5- Dans quelle mesure les objectifs spécifiques du programme sont clairs, réalistes, mesurables, pertinents, répondant aux problèmes et fournissant une description claire des bénéfices ou améliorations qui seront atteints après l'achèvement du programme ?
- 6- Dans quelle mesure la réalisation de l'objectif global de développement, des objectifs spécifiques et des résultats peut être déterminée par un ensemble d'indicateurs vérifiables et SMART ?
- 7- Dans quelle mesure les questions et les priorités liées au développement inclusif et durable (ISID) ont été considérées lors de la conception du programme, en particulier celles liées au genre et aux jeunes ?
- 8- Dans quelle mesure les bases de référence sont fournies de telle sorte à permettre l'évaluation de la réalisation ?
- 9- Dans quelle mesure la hiérarchie des résultats dans la matrice du cadre logique, partant des activités aux résultats, objectifs spécifiques et objectif global, est logique et pertinente ?
- 10- Dans quelle mesure les moyens de vérification et les hypothèses sont adéquats et permettent d'identifier un nombre important de facteurs extérieurs et de risques ?
- 11- Dans quelle mesure les parties prenantes nationales (contreparties et autres acteurs publics/privés) ont été et sont impliquées dans l'identification des éléments prioritaires du programme (actions, secteurs, ...) dans sa phase de démarrage et de mise en œuvre ?
- 12- Dans quelle mesure les parties prenantes nationales sont impliquées dans la mise en œuvre du programme et sont engagées à en assurer la durabilité ?
- 13- Dans quelle mesure les parties prenantes nationales sont impliquées dans la mise en œuvre du programme et sont engagées à en assurer la durabilité ?
- 14- Est-ce que l'appui technique de l'ONUDI a été fourni comme programmé ?

- 15- Est-ce que les procédures de l'ONUDI pour la mise en œuvre ont été appropriées ?
- 16- Est-ce que les apports et services de l'ONUDI (expertises, formations, sous-traitances, etc.) ont mené à la réalisation de produits (outputs) attendus ?
- 17- Est-ce que l'utilisation du budget disponible a été appropriée ?
- 18- Est-ce que les mécanismes de reporting (suivi, rapport de démarrage, rapports technique et financier, comptes rendus de réunions) ont été appropriés ?
- 19- Dans quelle mesure les éléments de l'objectif spécifique du programme ont été atteints et/ou pourront être atteints à travers l'utilisation des produits (outputs) ?
- 20- Dans quelle mesure le programme a été inclusif (par rapport notamment à l'aspect genre) depuis le début de la mise en œuvre jusqu'à maintenant ?
- 21- Quels changements ayant un effet de développement à long terme (économique, social, etc.) ont eu lieu jusqu'à maintenant, ou sont susceptibles de se produire à la suite de l'intervention et est-ce que ces changements peuvent-ils être considérés durables ?
- 22- Quelles sont les perspectives de durabilité technique, organisationnelle et financière du programme ? (dans la négative ou en cas d'insuffisance, faire des propositions)
- 23- Est-ce que des stratégies / propositions ont été formulées ou des solutions identifiées en vue de la durabilité du programme ? (dans la négative ou en cas d'insuffisance, faire des propositions)
- 24- Quelles sont les stratégies mises en place pour assurer la visibilité du programme ?
- 25- Comment est-ce que le genre a été pris en compte ? s'il l'a été ?
- 26- Comment est-ce que la mise à niveau environnementale a été prise en compte ? s'il l'a été ?

- **Représentants du gouvernement/staff bureaux de mise à niveau**

Date de l'entretien:

Nom de la personne:

Institution/Service

Fonction :

Contact de la personne :

Ville :

- 1- Quel a été votre niveau de participation dans la formulation du PRMN ?
- 2- Dans quelle mesure les parties prenantes nationales (contreparties et autres acteurs publics/privés) ont été et sont impliquées dans l'identification des éléments prioritaires du programme (actions, secteurs, ...) dans sa phase de démarrage et de mise en œuvre ?
- 3- Dans quelle mesure les parties prenantes nationales sont impliquées dans la mise en œuvre du programme et sont engagées à en assurer la durabilité ?
- 4- Dans quelle mesure les parties prenantes nationales sont impliquées dans la mise en œuvre du programme et sont engagées à en assurer la durabilité ?
- 5- Est-ce que l'appui technique de l'ONUDI a été fourni comme programmé ?
- 6- Est-ce que les procédures de l'ONUDI pour la mise en œuvre ont été appropriées ?
- 7- Est-ce que les apports et services de l'ONUDI (expertises, formations, sous-traitances, etc.) ont mené à la réalisation de produits (outputs) attendus ?
- 8- Est-ce que l'utilisation du budget disponible a été appropriée ?

- 9- Est-ce que les mécanismes de reporting (suivi, rapport de démarrage, rapports technique et financier, comptes rendus de réunions) ont été appropriés ?
- 10- Dans quelle mesure les produits (outputs) ont été réalisés et comment les bénéficiaires les utilisent-ils ?
- 11- Dans quelle mesure les éléments de l'objectif spécifique du programme ont été atteints et/ou pourront être atteints à travers l'utilisation des produits (outputs) ?
- 12- Dans quelle mesure le programme a été inclusif (par rapport notamment à l'aspect genre) depuis le début de la mise en œuvre jusqu'à maintenant ?
- 13- Quels changements ayant un effet de développement à long terme (économique, social, etc.) ont eu lieu jusqu'à maintenant, ou sont susceptibles de se produire à la suite de l'intervention et est-ce que ces changements peuvent-ils être considérés durables ?
- 14- Quelles sont les perspectives de durabilité technique, organisationnelle et financière du programme ? (dans la négative ou en cas d'insuffisance, faire des propositions)
- 15- Est-ce que des stratégies / propositions ont été formulées ou des solutions identifiées en vue de la durabilité du programme ? (dans la négative ou en cas d'insuffisance, faire des propositions)
- 16- Quelles sont les stratégies mises en place pour assurer la visibilité du programme?

Chronogramme

Date	Jour	Activité
08/08/2016	Lundi	Arrivée à Vienne d'Istanbul: 9h35 (Avec Turkish Airlines TK 1883)
08/08/2016	Lundi	Journée de travail à l'ONUDI VIENNE après-midi
09/08/2016	mardi	Journée de travail à l'ONUDI VIENNE
10/08/2016	Mercredi	Départ de Vienne pour Libreville en passant par Istanbul: 14h40 (Avec Turkish Airlines TK 1890)
10/08/2016	Mercredi	Arrivée à Libreville d'Istanbul: 22h05 (Avec Turkish Airlines TK 589)
11/08/2016	Jeudi	Journée de travail à la DUE à LIBREVIILE et avec (à compléter)
12/08/2016	Vendredi	Journée de travail à LIBREVIILE avec (à compléter)
13/08/2016	Samedi	
14/08/2016	Dimanche	
15/08/2016	Lundi	LIBREVIILE: Travail avec CTMN
16/08/2016	Mardi	LIBREVIILE: Travail avec CTMN
17/08/2016	Mercredi	Départ de Libreville pour Sao Tomé: 12h45 (Avec Afric aviation L8 205)
17/08/2016	Mercredi	Arrivée à Sao Tomé: 12h30 (Avec Afric aviation L8 205)
18/08/2016	Jeudi	Journée de travail à SAO TOME
19/08/2016	Vendredi	Journée de travail à SAO TOME
19/08/2016	Vendredi	Départ de SAO TOME pour Bangui en passant par Accra et Nairobi: 21h30 (Avec Tap Portugal TP 1528)
21/08/2016	Dimanche	Arrivée à Bangui: 08h35 (avec Kenya Airways KQ 576)
22/08/2016	Lundi	Journée de travail à BANGUI après midi
23/08/2016	Mardi	Journée de travail à BANGUI
24/08/2016	Mercredi	Départ de Bangui en passant par Lomé: 07h45 (Avec Asky KP 035)
24/08/2016	Mercredi	Arrivée à Brazzaville par Lomé: 20h05 (Avec Asky KP 044)
25/08/2016	Jeudi	Journée de travail à Brazzaville DUE et autres à préciser
26/08/2016	Vendredi	Journée de travail à Brazzaville avec à préciser
27/08/2016	Samedi	Départ de Brazzaville pour Pointe-Noire
27/08/2016	Samedi	Arrivée à Pointe – Noire
28/08/2016	Dimanche	
29/08/2016	Lundi	Journée de travail à POINTE NOIRE préciser avec qui
30/08/2016	Mardi	Journée de travail à POINTE NOIRE préciser avec qui
31/08/2016	Mercredi	Journée de travail à POINTE NOIRE préciser avec qui
01/09/2016	Jeudi	Retour à DAKAR de Pointe-Noire à 12h25 (Avec Ethiopian Airlines ET 861)

Justification du budget supplémentaire

Le budget supplémentaire demandé contient de nouvelles activités qui n'étaient pas incluses dans le premier document de projet.

Sous la composante renforcement des capacités de la CEMAC et de la CEEAC, le programme va organiser un atelier de sensibilisation qui porte sur la problématique de la restructuration. Cet atelier verra la participation d'une personne par pays bénéficiaire, trois participants de la CEMAC, trois participants de la CEEAC, six participants de l'UGP et du consultant.

L'atelier sera organisé sur deux jours. Le lieu reste à déterminer mais de manière provisoire chaque participant recevra : trois jours de per diem à 250 Euros, le prix d'un billet d'avion régional (500 Euros), la location de la salle (800 euros x 2 jours) et les frais potentiels de visa (50 euros x 12) – Coût : 19 000 Euros

Analyse du contexte institutionnel et réglementaire de la sous-région en matière de restructuration : Un consultant sera commis pour cette tâche. Il sera recruté pour une durée approximative de 25 jours à un taux moyen de 500 Euros par jour. Le consultant fera 17-18 jours de terrain (20 jours de per diem x 250 Euros) et visitera cinq pays (4000 Euros pour les prix des billets) - Coût : 22 500 Euros

Définition de l'approche de la restructuration et de son mode opératoire : Le travail sera fait par les experts de l'UGP et un atelier restreint avec la CEMAC et la CEEAC sera organisé pour peaufiner le travail. Le coût associé au travail de l'UGP est nul car les experts sont déjà payés par le programme. L'atelier se tiendra à Libreville et verra la participation des trois experts de l'UGP de trois experts pays (4 jours de per diem x 250 Euros en moyenne x 3 personnes), de deux experts de la CEMAC (3 jours de per diem x 250 Euros x 2 personnes et 2 billets d'avions x 700 Euros) et de deux experts de la CEEAC. Une salle de conférence sera louée pour 2 jours (500 Euros x 2 Jours) et les frais de visa potentiel (100 Euros x 5 personnes)- Coût : 12 000 Euros

Accompagnement à titre pilote d'entreprises privées à restructurer

La sélection des entreprises à restructurer se fera par les CNP et valider par le CPR. Auparavant, un appel à candidature sera lancé au niveau national pour identifier 3 entreprises à restructurer par pays. Des entreprises de taille modeste seront choisies pour augmenter les chances de finir le travail à temps. Un consultant sera commis pour organiser le processus et en assurer le rapportage. Il sera recruté pour 25 jours approximativement au taux de 400 Euros par jour en moyenne. Il se rendra à Libreville pour travailler avec l'UGP en moyenne 10 jours (induisant 11 jours de per diem x 250 Euros en moyenne) et un billet d'avion (800 Euros en moyenne). – Coût : 14 000 Euros

(dans l'hypothèse basse, cette mission est confiée à la CTMN)

Sept CPN extraordinaires seront convenus dans chaque pays de même qu'un CPR régional potentiel pour la question.

En nous basant sur les coûts historiques,

Le coût d'un CPN au niveau national est de 500 Euros

Le coût d'UN CPR est de : 20 000 Euros

(Il faudra organiser également les CPN et CPR prévus pour les autres activités ; on peut estimer à au moins 2 CPN par pays sur l'année et 2 CPR au total)

Coût gouvernance : 47 000 Euros

Appui à titre pilote des entreprises à restructurer : La restructuration coûtera de l'argent que les entreprises devront mobiliser, le programme les y incitera en les soutenant dans l'appui technique et les équipements à hauteur de 30.000 Euros par entreprise. La condition pour y accéder sera de mobiliser au moins une participation financière équivalente à cette somme. Les conditions opératoires de la restructuration seront définies à l'avance. – Coût : 630 000 Euros

(Hypothèse basse : 20 000 Euros par entreprise soit 420 000 Euros au total)

Mise en œuvre des plans de mise à niveau pays : Le PRMN va participer à la mise en œuvre des plans de mise à niveau dans chaque pays pour inciter les pays à l'action. Un budget provisoire de 43.000 Euros sera mis par pays pour cela. Ce budget inclut les coûts liés à l'assistance technique, à l'opérationnalisation des bureaux de mise à niveau (si nécessaire), au diagnostic des premières entreprises aux frais de réunion des CPN pour la sélection des entreprises et à l'accompagnement initial de ces entreprises. – coût : 301 000 Euro (hypothèse basse : pas d'augmentation du budget initial)

Continuation et extension des activités de renforcement de capacités du programme : L'extension du programme permettra de mettre en place et développer les activités suivantes :

- Continuer d'appuyer la mise en place et l'opérationnalisation des BMN/GMN
- Renforcer les capacités des institutions et structures nationales en charge de l'appui de l'entrepreneuriat et du secteur privé
- Encadrer les BMN/GMN pour la réalisation des pré-diagnostics
- Organiser des formations à thèmes communs pour les entreprises
- Finaliser les outils opérationnels tels le canevas de diagnostic des entreprises

Ces activités seront assurées par l'expertise à moyen et à court terme du programme. Le coût estimé est de 60 000 à 65 000 Euros par mois avec des frais de fonctionnement mensuels de 15 000 Euros, soit un total sur 12 mois estimé à 950 000 Euros.

Le total donne 2 000 000 Euros avec une hypothèse basse de 1 500 000 Euros.