

## Évaluation des activités de développement - 2009/4

# RAPPORT DGTPE



### Programme pour le renforcement des capacités commerciales

Évaluation conjointe avec l'Agence Française de Développement (AFD)

MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE, DE L'INDUSTRIE ET DE L'EMPLOI  
DIRECTION GÉNÉRALE DU TRÉSOR ET DE LA POLITIQUE ÉCONOMIQUE

AGENCE FRANÇAISE DE DÉVELOPPEMENT (AFD)

**ÉVALUATION RÉTROSPECTIVE  
DU PROGRAMME DE RENFORCEMENT  
DES CAPACITÉS COMMERCIALES**

RAPPORT

*Évaluation réalisée par  
le Cabinet SEE*

*Juin 2009*

Les évaluations des activités d'aide au développement produites par le Ministère de l'Économie, de l'Industrie et de l'Emploi ont pour objectif de concourir à l'amélioration de leur efficacité et d'en rendre compte avec impartialité. Ces évaluations sont conduites conformément aux principes du Comité d'aide au développement de l'OCDE. Elles adhèrent également à la Charte de la Société française d'évaluation.

En conséquence, les appréciations, observations et recommandations exprimées dans la présente synthèse du rapport d'évaluation le sont sous la seule responsabilité des consultants qui l'ont réalisée et ne reflètent pas nécessairement les vues du Ministère.

## AVANT-PROPOS

Mis en œuvre dans le cadre du plan français d'aide au commerce, le programme de renforcement des capacités commerciales (PRCC) est un programme pilote d'aide au commerce à caractère bilatéral initié en 2002 par la Direction générale du Trésor et de la politique économique (DGTPE) et l'Agence française de développement (AFD) qui en sont les co-financeurs.

Doté d'une enveloppe de 25 M€ sur 3 ans, le PRCC s'adresse aux acteurs économiques des pays en développement (PED) désireux de créer ou développer une activité productive. Le PRCC est tourné vers le renforcement des capacités commerciales, en particulier en ce qui concerne le développement concret des échanges commerciaux et des exportations. Les projets financés peuvent relever de la mise aux normes des conditions de production et de distribution, de l'amélioration des systèmes de contrôle ou d'inspection, du soutien à la mise à niveau des entreprises et de l'adaptation des dispositifs d'appui aux exportations. Après une première expérience entre 2002 et 2005, une deuxième enveloppe financière (le PRCC 2) a été renouvelée à l'identique entre 2006 et 2008.

Au début de 2008, la DGTPE a lancé conjointement avec l'AFD l'évaluation du PRCC. L'évaluation avait pour objet de porter un jugement sur le dispositif et les réalisations du PRCC au regard des critères de pertinence, de cohérence et de performance et d'en tirer des recommandations pour le PRCC 3 (2009-2011).

Cette étude a été confiée à un cabinet d'études indépendant, la Société d'Etudes et d'Evaluation (SEE). Un comité de pilotage (composé des représentants des administrations concernées de la DGTPE - unité d'évaluation des activités de développement et bureau Multicom 3 - de l'AFD, de la DGCID et du CEPII) a été chargé de valider les différentes étapes du rapport. Le secrétariat du Comité a été confié aux unités d'évaluation de la DGTPE et de l'AFD.

Les appréciations, observations et recommandations exprimées dans le présent rapport le sont sous la seule responsabilité des consultants et ne reflètent pas nécessairement les vues du ministère ou de l'AFD.

L'évaluation a montré que la valeur ajoutée du PRCC repose en premier lieu sur sa flexibilité thématique, partenariale et opérationnelle, génératrice d'un portefeuille diversifié. Il permet également de positionner l'AFD comme acteur reconnu de l'Aide au Commerce (AC), laquelle est composée de cinq catégories que sont l'appui aux politiques et réglementations commerciales, le développement des activités commerciales, les infrastructures, le soutien au renforcement des capacités productives et les ajustements liés au commerce. Enfin, l'étude a démontré que les objectifs du PRCC contribuent aux objectifs d'aide au commerce convenus

dans le cadre de l'OMC dans la mesure où elle couvre les 2 priorités de l'AC (amélioration des capacités d'exportation des PED et renforcement des capacités de négociation des PED).

Parallèlement, le dispositif présente également certaines faiblesses. Selon les consultants, le niveau des décaissements était faible au moment de l'évaluation et les coûts de gestion sont élevés. L'appui institutionnel est resté sous-valorisé en dépit de l'ouverture thématique et partenariale du programme. Les consultants estiment que le PRCC ne dispose pas d'une masse critique ni d'une stratégie de capitalisation pour permettre une visibilité qui dépasse le niveau local. Enfin, en matière d'impact, les consultants ont mis en évidence que le lien entre l'aide au commerce et l'accroissement des échanges internationaux n'était pas mesurable (absence de données, difficultés d'attribution).

Pour les consultants, la principale amélioration à apporter consiste dans la définition d'une stratégie thématique de l'outil valorisant la flexibilité. Il faudrait également envisager une stratégie pour les appuis régionaux (en faveur de la levée des barrières non commerciales) et sous-régionaux (pour désenclaver des zones de production) et améliorer le partage de l'expérience en envisageant un meilleur couplage de la fonction géographique et sectorielle pour réduire le cloisonnement inter- ou intra-institutionnel et la mise en place d'un instrument de suivi et d'évaluation, qui permettrait de combler la faiblesse de l'apprentissage institutionnel.

Au final, le renouvellement de l'exercice d'évaluation pour chaque édition du PRCC devrait permettre de donner en continu des éléments pour se positionner la coopération française dans le domaine en fonction des besoins des pays bénéficiaires conformément à la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide. Par ailleurs, les enseignements à tirer de cette évaluation et des suivantes pourront alimenter la réflexion de la DGTPE et de l'AFD comme celle de leurs partenaires bilatéraux, notamment européens, et multilatéraux sur une possible spécialisation en fonction de leurs avantages comparatifs.

Benoît Chervalier

Chef de l'Unité d'Evaluation des Activités de Développement  
Direction Générale du Trésor et de la Politique Economique  
Ministère de l'Economie, de l'Industrie et de l'Emploi

Jean-David Naudet

Chef de la Division de l'Evaluation et de la Capitalisation  
Département de la recherche  
Agence Française de Développement

# **EVALUATION RETROSPECTIVE DU PROGRAMME POUR LE RENFORCEMENT DES CAPACITES COMMERCIALES (PRCC)**

## **Rapport Final**

Pour le Ministère de l'Economie, de l'Industrie et de l'Emploi (MINEIE), Direction Générale du Trésor et de la Politique Economique (DGTPE) et l'Agence Française de développement (AFD).

*Luxembourg, 26 Septembre 2008*

Rédacteurs : Patrik H. Willot, Luc Lefebvre, Emmanuel Pondard, Joëlline Bénéfice

*see*

Société d'Etudes et d'Evaluation sarl

241 Route de Longwy  
L1941 Luxembourg  
Tel +352 691 946 254  
Tel +32 476 325 885  
Tel +33 665 852 261  
[www.see-policies.eu](http://www.see-policies.eu)

## Table des matières

1.	CADRE DE L'ÉVALUATION.....	3
1.1.	Mandat et attentes pour l'évaluation.....	3
1.2.	Déroulement de l'évaluation.....	4
2.	DISPOSITIF ET PORTEFEUILLE DE PROJETS PRCC.....	6
2.1.	Place du PRCC dans l'Aide au Commerce française.....	6
2.2.	Portefeuille des projets PRCC.....	10
2.2.1.	<i>Un faible taux de décaissement limitatif pour l'exercice d'évaluation....</i>	<i>10</i>
2.2.2.	<i>Une distribution géographique originale en comparaison de l'APD globale au commerce .....</i>	<i>10</i>
2.2.3.	<i>Une couverture thématique essentiellement tournée vers le volet 1 de l'AC (appui aux capacités d'exportation) et peu explicite sur son volet 2 (appui à l'intégration à l'OMC et aux négociations) .....</i>	<i>11</i>
2.3.	Le dispositif PRCC.....	16
2.3.1.	<i>Dispositif opérationnel.....</i>	<i>16</i>
2.3.2.	<i>Spécificités du FRCC au Vietnam.....</i>	<i>18</i>
2.3.3.	<i>Evolution des procédures sous PRCC2.....</i>	<i>19</i>
3.	PERTINENCE, COHÉRENCE, COMPLÉMENTARITÉ ET PERFORMANCE DU PRCC .....	20
3.1.	Pertinence et cohérence externe du PRCC .....	20
3.2.	Complémentarité.....	28
3.3.	Performance .....	29
3.3.1.	<i>Efficacité .....</i>	<i>30</i>
3.3.2.	<i>Efficiences.....</i>	<i>31</i>
3.3.3.	<i>Impact.....</i>	<i>32</i>
3.3.4.	<i>Viabilité.....</i>	<i>33</i>
4.	CONCLUSIONS .....	34
C.1	La valeur ajoutée du PRCC : une flexibilité thématique, partenariale et opérationnelle .....	34
C.2	Une faiblesse de préféabilité génératrice de coûts d'ajustement.....	35
C.3	Un faible décaissement et des coûts de gestion jugés élevés.....	36
C.4	Une flexibilité thématique génératrice d'un portefeuille diversifié .....	37
C.5	Un appui institutionnel sous-valorisé .....	38
C.6	Le PRCC : programme ou guichet ? Dilemme entre flexibilité thématique et contribution à une stratégie .....	39
C.7	Visibilité et influence : réflexion sur l'apprentissage institutionnel .....	41

5.	RECOMMANDATIONS.....	42
R.1	Le challenge : définir une stratégie d’outil et de programmation thématique tout en gardant la flexibilité du programme .....	42
R. 2	Instaurer une réflexion ouverte quant à la place des SCAC et ME dans le PRCC et plus généralement dans l’AC .....	44
R.3	Spécifier le champ et les modalités d’exécution du PRCC .....	45
R.4	Renforcer la préfaisabilité pour réduire les coûts d’ajustement.....	46
R.5	Moduler la couverture géographique sous certaines conditions .....	47
R.6	Développer une stratégie d’apprentissage pour renforcer la visibilité française .....	48
ANNEXE 1 – TERMES DES RÉFERENCE .....		49
ANNEXE 2 – PERSONNES RENCONTRÉES .....		56
ANNEXE 3 – ÉTAT DES LIEUX DE L’AIDE AU COMMERCE.....		61
A3.1	Une nouvelle génération d’AC.....	61
A3.2	La nouvelle stratégie européenne d’AC .....	64
A3.3	La nouvelle stratégie française d’AC (version provisoire).....	65
ANNEXE 4 – CADRE LOGIQUE DU PRCC .....		68
ANNEXE 5 – CANEVAS D’ANALYSE.....		71
A5.1	Portée du jugement évaluatif .....	71
A5.2	Questions évaluatives .....	72
ANNEXE 6 – LE PRCC DANS LES QUATRE PAYS VISITÉS .....		78
ANNEXE 7 – SYNTHÈSE DE L’ENQUÊTE PAR QUESTIONNAIRES .....		97
ANNEXE 8 – RÉPONSE AUX CRITÈRES DE JUGEMENT DES QUESTIONS D’ÉVALUATION ET ILLUSTRATION EN DIAGRAMMES SWOT .....		123
ANNEXE 9 – LES PROJETS PRCC.....		132

## Sigles

AAFEX : Association Afrique Agro Export  
AC : Aide au Commerce  
ACC : Accreditation Committee of Cambodia  
ADETEF : Association pour le Développement des Echanges en Technologie Economique et Financière  
AFD : Agence française pour le développement  
AMI : Aide -Mémoire d'Identification  
ANASE : Association des Nations de l'Asie du Sud-Est  
AOC : Appellation d'Origine Contrôlée  
APD : Aide Publique au Développement  
APE : Accord de Partenariat Economique  
APEC : Organisation de coopération économique Asie-Pacifique  
ARIZ : Assurance du risque d'investissement dans la zone de solidarité prioritaire  
ASEM : Association à la Coopération Asie-Europe  
AT : Assistance Technique  
ATR : Assistance Technique Résidente  
BIT : Bureau International du Travail  
BM : Banque Mondiale  
CA : Chiffre d'Affaires  
CCI : Chambre de Commerce et d'Industrie  
CDE : Centre de Développement des Entreprises  
CDE : Comité Des Engagements  
CDI : Comité d'Identification  
CE : Communauté Européenne  
CFI : Comité des Financements  
CICID : Comité interministériel de la coopération internationale et du développement  
CJ : Critère de jugement  
CNUCED : Conférence des Nations Unies sur le Commerce Et le Développement  
COFIL : Comité de pilotage  
CSLP : Cadre Stratégique de Lutte contre la Pauvreté  
DDR : Division des Risques de l'AFD  
DER : Dossier d'Evaluation et de Référence  
DGCID : Direction Générale de la Coopération Internationale pour le Développement  
DGTPE : Direction Générale du Trésor et de la Politique Economique  
DREE : Direction des Relations Economiques Extérieures  
DSP : Dossier de Suivi de Projet  
DTIS : Diagnostic Trade Integration Study  
FFEM : Fonds Français pour l'Environnement Mondial  
FGASPDD : Fonds global d'affectation spéciale pour le Programme de Doha pour le développement  
FIP : Fiche d'Identification de Projet  
FMI : Fonds Monétaire International  
FPO : Fiche de Présentation Publique d'Opération  
FRCC : Fonds pour le renforcement des capacités commerciales

GMAC : Garment Manufacture Association in Cambodia  
IFC : International Finance Corporation (Groupe Banque Mondiale)  
IGP : Indication Géographique Protégée  
ILO : Organisation internationale du Travail  
IOV : Indicateur Objectivement Vérifiable  
IRA : International Rubber Association  
IRCC : Institut de Recherche Cambodgien pour le Caoutchouc  
JC : Critère de jugement  
JITAP: Joint Integrated Technical Assistance Program  
MAEE : Ministère des Affaires étrangères et Européennes  
ME : Mission Economique  
MINEIE : Ministère de l'Economie, de l'industrie et de l'Emploi  
MPO : Manuel des procédures opérationnelles  
NCA : Note à l'instance de décision  
NCO : Note de Communication publique et d'opération  
NPP : Note de Présentation de Projet  
OCDE : Organisation de coopération et de développement économiques  
OCHA : Occupational Health and Safety Administration  
OMC : Organisation Mondiale du Commerce  
OMD : Objectifs du millénaire pour le développement  
PAC : Project Adjustment Committee  
PED : Pays En Développement  
PIB : Produit Intérieur Brut  
PMA : Pays les Moins Avancés  
PMA : Pays les Moins Avancés  
PME : Petites et Moyennes Entreprises  
PNUD : Programme des Nations Unies pour le Développement  
PRCC : Programme pour le renforcement des capacités commerciales  
PROPARCO : Promotion et Participation pour la Coopération économique (Groupe AFD)  
PVD : Pays en Voie de Développement  
QE : Question évaluative  
RAP : Rapport d'Activité de Projet  
RGPP : Réforme Générale des Politiques Publiques  
RSE : Responsabilité Sociale et Environnementale  
SCAC : Service de Coopération et d'Action Culturelle  
STAMEQ : Directorate for Standards and Quality (Vietnam)  
SWAp : Sector Wide Approach  
TJF : Service Ingénierie juridique et financière  
VIA/VCAT : Volontaire International (VIA étranger ; VCAT Outre-mer français)  
ZSP : Zone de Solidarité Prioritaire

# 1. CADRE DE L'ÉVALUATION

## 1.1. Mandat et attentes pour l'évaluation

Cette évaluation du Programme de Renforcement des Capacités Commerciales (PRCC) porte sur l'analyse des réalisations du PRCC 1 (2002-2005) et sur les premières étapes du PRCC 2 (2006-2008). Elle doit répondre à deux niveaux d'attente : réflexion quant à l'outil PRCC lui-même, et plus généralement quant au positionnement de la France sur la problématique «commerce et développement».

- **Par rapport au PRCC lui-même**, la DGTPE et l'AFD attendent des pistes de réflexion quant au fonctionnement du programme en cours et aux possibles améliorations de l'outil. Ces recommandations doivent être alimentées par un jugement sur la pertinence, la cohérence et la performance du programme et de ses projets. Les questions évaluatives (QE) exprimées par les termes de référence insistent sur les éléments suivants :
  - Le jugement relatif à la pertinence du programme doit notamment confronter le PRCC aux orientations politiques et stratégiques françaises et du partenaire en matière de croissance et de lutte contre la pauvreté (QE relatives à l'articulation du projet aux objectifs nationaux). Il s'agit également de juger du positionnement du programme par rapport aux politiques et autres instruments bilatéraux ou multilatéraux existants (Cadre Intégré<sup>1</sup> notamment), en vue de mesurer l'utilité ou avantage comparatif de l'AFD pour mener ce type d'opération.
  - Le jugement sur la performance du PRCC a trois composantes principales : mesure de la contribution effective aux objectifs assignés au programme (efficacité et impact) ; mesure du coût d'atteinte de ces effets et des écarts au cadre de référence (efficience) ; mesure de la capacité de ces effets à se poursuivre au-delà de l'intervention PRCC (viabilité). Une attention particulière est apportée à la capacité d'identification et de mesure des effets indirects et de long terme pour ce type d'activités.
  - Le jugement sur la cohérence est notamment associé à la notion de complémentarité du PRCC avec les autres actions françaises et celles d'autres donateurs dans le secteur. A ce titre, une traduction opérationnelle des principes de la Déclaration de Paris est attendue.
  
- **Par rapport à la problématique générale « commerce et développement »**, les leçons du PRCC doivent permettre à la DGTPE, à la DGCID et à l'AFD d'apprécier la valeur ajoutée de l'appui français au secteur, en vue de l'élaboration d'une stratégie renouvelée de soutien aux capacités commerciales. Les attentes

---

<sup>1</sup> Le Cadre Intégré (1997-2005) a été créé en 1997 sous le patronage de 6 organisations multilatérales (FMI, CCI, CNUCED, PNUD, Banque Mondiale et OMC). Il ambitionnait de traduire l'analyse des besoins du partenaire en priorités d'intervention appuyées de façon coordonnée et intégrée par les bailleurs, sous le pilotage du Ministère du Commerce des pays aidés. Il a réellement démarré en 2000 avec le lancement d'étude diagnostiques des les pays participants, mais a rapidement souffert d'une absence de capacité locales pour le suivi et la coordination. Le Cadre Intégré Renforcé (2006-) présente une structure de suivi consolidée, ainsi qu'une vision élargie de l'aide au commerce (définition classique de l'assistance technique liée au commerce au sens du PRCC + développement des infrastructures liées au commerce + aide destinée à atténuer les pressions de l'ajustement).

sont tournées vers une appréciation de la valeur ajoutée actuelle et potentielle de la coopération française au renforcement des capacités commerciales. Des pistes d'évolutions stratégiques (nouveaux enjeux internationaux pour l'aide au commerce) et opérationnelles doivent contribuer à positionner l'assistance technique française parmi les acteurs de l'aide au commerce. Cette réflexion se place également dans le cadre de la Révision Générale des Politiques Publiques (RGPP) en cours.

Cette évaluation du programme PRCC dans son ensemble doit être dissociée des évaluations individuelles des projets achevés, qui relèvent du mandat de l'AFD selon ses procédures propres<sup>2</sup>.

## 1.2. Déroulement de l'évaluation

Le processus d'évaluation s'est déroulé en quatre étapes successives : structuration, analyse documentaire, collecte et synthèse.

**Etape 1 : la phase de structuration** a permis de définir avec le Comité de Pilotage (COPIL<sup>3</sup>) le référentiel de l'évaluation, intégrant trois éléments :

- Une analyse succincte des enjeux globaux de l'aide au commerce tels qu'ils apparaissent aujourd'hui.
- Une reconstruction du cadre logique du PRCC.
- La définition d'un canevas d'analyse du PRCC (questions évaluatives, critères de jugement et indicateurs).

Une rencontre entre évaluateurs et COPIL en tout début de processus a permis de valider le cadre logique du PRCC, les questions évaluatives et critères de jugement. Cette réunion (COPIL1) a également permis l'identification de pays susceptibles de recevoir les missions de terrain.

**Etape 2 : la phase d'analyse documentaire** a exploité les documents disponibles à Paris pour le programme et ses projets. Elle a également inclus la prise de contact auprès des services concernés au siège. Elle a conduit à l'identification des éléments suivants :

- Analyse du dispositif opérationnel PRCC.
- Identification des faits saillants pour le programme et ses projets.
- Analyse préliminaire de projets du PRCC mis en œuvre dans les pays envisagés pour les missions de terrain.
- Analyse préliminaire des enjeux de l'aide au commerce dans les pays à visiter (politique commerciale du partenaire, autres donateurs impliqués dans le secteur, initiatives multilatérales mises en œuvre dans le pays).

Le **rapport d'étape** du 13 mai 2008 a présenté la somme des données disponibles à l'issue des phases de structuration et d'analyse documentaire. Il a ensuite défini des hypothèses de travail à valider sur le terrain. Enfin, l'identification des données

---

<sup>2</sup> Convention de financement PRCC1 du 14 juin 2002 entre la DREE et l'AFD « Article 7 : Les opérations achevées donnent lieu à évaluation par l'AGENCE [AFD], selon les procédures applicables. Cette évaluation portera, notamment, sur les critères suivants: pertinence de l'opération (réponse aux attentes des pays en développement concernés); cohérence (adéquation des moyens aux objectifs); effectivité (degré de réalisation du projet); efficacité(résultats obtenus); efficacité(adéquation des moyens aux prévisions budgétaires); impact. L'ensemble du PROGRAMME fera l'objet d'une évaluation ex post, afin d'en mesurer l'impact à moyen et long terme, réalisée par le Département du contrôle Général de l'AGENCE en liaison avec la DREE. »

<sup>3</sup> Le Comité de Pilotage (COPIL) pour cette évaluation est composé de représentants de la DGTPE, de l'AFD et de la DGCID.

nécessaires à cette validation a permis la définition d'un guide d'analyse commun à l'ensemble des projets appuyés par le PRCC. Ce guide était destiné à renseigner des éléments jugés discriminants pour expliquer l'identification, la définition, la mise en œuvre et le suivi des projets ; il permettait également de renseigner les indicateurs utiles à la validation des critères de jugement et questions évaluatives. Ce guide d'analyse devait par la suite être renseigné à travers deux canaux :

- Une analyse détaillée de la mise en œuvre du PRCC au cours de 4 missions de terrain.
- Une enquête par questionnaire commune à l'ensemble des projets PRCC1 et PRCC2.

Cette approche méthodologique a été validée lors du COPIL2.

**Etape 3 : la phase de collecte** a consisté en deux exercices parallèles : missions de terrain et enquête par questionnaire.

4 missions de terrain ont été organisées dans les pays suivants : Madagascar, Mauritanie, Cambodge et Vietnam. Ces pays ont été sélectionnés avec le COPIL en référence aux critères suivants :

- Pays adhérant au mécanisme du Cadre Intégré pour l'assistance technique liée au commerce. Ce mécanisme est susceptible d'assurer la coordination de l'AC fournie au pays par les bailleurs de fonds. Madagascar, la Mauritanie et le Cambodge ont été trois pays pilotes pour la mise en œuvre du Cadre Intégré.
- Existence de projets PRCC relativement avancés en termes de mise en œuvre (projets clôturés ou en passe de l'être). Les quatre pays sélectionnés répondent à ce critère, dans la mesure où ils ont bénéficié de projets PRCC1 et PRCC2.
- A l'échelle des quatre pays visités, prise en compte des deux dimensions théoriques du PRCC : appui à l'amélioration des capacités d'exportation et appui aux capacités de négociation et d'insertion dans le système commercial multilatéral. Ce critère est essentiellement couvert par le Vietnam, peu d'autres pays bénéficiaires du PRCC ayant reçu un appui aux négociations.
- Prise en compte des différentes modalités d'appui : projets simples (totalité des autres pays bénéficiaires du PRCC) et enveloppe globale (Fonds pour le Renforcement des Capacités Commerciales – FRCC – au Vietnam).

Le champ d'analyse des missions ne s'est pas limité aux projets PRCC mis en œuvre dans ces pays. L'étude du contexte sectoriel local et des contributions des autres donateurs au secteur a également apporté des éléments tangibles pour juger de la pertinence et de la cohérence externe de l'approche PRCC. Dans 3 des 4 pays, les missions ont fait l'objet de séances jointes de restitution des observations auprès de l'ambassade de France, de l'AFD et des Missions Economiques.

Cette phase de terrain a été complétée par une enquête réalisée auprès de l'ensemble des gestionnaires de projets PRCC sur le terrain (agences AFD et ME). Cette approche a permis de renforcer la démarche qualitative (missions de terrain) par une analyse exhaustive des éléments jugés les plus importants pour l'analyse (enquête par questionnaire). L'annexe 7 présente la méthodologie et les résultats de l'enquête.

**Etape 4 : la synthèse de l'évaluation** a tout d'abord été restituée dans un **rapport provisoire** adressé à la DGTPE et à l'AFD le 8 Juillet 2008.

Un premier **rapport final** a pris en compte les commentaires reçus par l'équipe d'évaluation au titre du rapport provisoire. Ce rapport a été présenté au COPIL réuni le 11 septembre 2008. Les suggestions émises à cette occasion sont intégrées au présent document.

## 2. DISPOSITIF ET PORTEFEUILLE DE PROJETS PRCC

### 2.1. Place du PRCC dans l'Aide au Commerce française

#### *L'aide au commerce de la France*

Sur la période 2002-2005, la France pèse 3,2% de l'AC globale. A ce titre, elle se situe en 8<sup>ème</sup> position des bailleurs (5<sup>ème</sup> bailleur bilatéral). Elle s'est engagée à mobiliser 160 millions d'euros au titre de l'engagement de l'UE à renforcer l'AC à 2 milliards d'euros par an d'ici 2010. L'AC française est dans sa très grande majorité une aide transversale dépendant de la programmation de projets à composante commerciale dans les secteurs traditionnels de l'aide au développement.

La stratégie française en matière d'AC est exprimée par un Plan d'action français, formalisé au début de l'année 2002<sup>4</sup>. Son postulat de départ est le suivant : l'insertion des PED dans le commerce international constitue un puissant levier de croissance et de lutte contre la pauvreté ; par conséquent l'AC doit avoir une place importante dans la stratégie de coopération française.

Le Plan d'action français est également porté par l'objectif de visibilité de la France sur le sujet. La note stratégique de 2002 précise que « *la France a tout intérêt à faire preuve d'initiative sur un sujet qui présente pour nous différents avantages :*

- *une visibilité forte à coûts budgétaires réduits,*
- *une illustration de notre discours sur l'efficacité de l'aide [...],*
- *un effet de levier sur l'Agence de mise en œuvre des programmes communautaires –EuropeAid- par l'acquisition d'une expertise nationale,*
- *une image d'ouverture dans un domaine –le commerce- où la perception des positions françaises n'est pas toujours bonne,*
- *une illustration concrète de la priorité au développement. »*

L'intervention française en matière d'AC combine trois volets :

- Le programme national triennal PRCC, seul engagement pluriannuel dans le secteur, destiné à fournir l'assistance technique institutionnelle aux capacités de négociations et d'accession à l'OMC, à la mise en œuvre des réformes et aux capacités d'exportations. Il représente près de 10% de l'assistance liée au commerce française. Depuis peu, à travers l'AFD, s'ajoutent à ces volets des interventions pour la régulation des marchés (lissage des prix sur le coton). Les actions financées portent principalement sur la mise aux normes des conditions de production et de distribution, l'amélioration des systèmes de contrôle ou d'inspection, les soutiens à la mise à niveau des entreprises et l'adaptation des dispositifs d'appui aux exportations.
- Des contributions bilatérales complémentaires du PRCC, mises en œuvre par l'AFD, la DGCID, d'autres administrations ou services (douanes, sécurité phytosanitaire, propriété intellectuelle, normes...) ; voir également la section 2.2.2 concernant la distribution des tâches entre administrations en matière d'AC.

---

<sup>4</sup> Note de la DREE au Ministre, Aide au renforcement des capacités commerciales des pays en développement : pour une stratégie française, 23 janvier 2002.

- Des contributions multilatérales aux programmes existants (Cadre Intégré, Fonds Doha et JITAP) et la participation aux débats sur les liens entre commerce et développement.

Ces interventions sont complétées par un soutien transversal aux initiatives communautaires. L'articulation de l'aide bilatérale française avec ces programmes est notamment guidée par la recherche d'efficacité, de complémentarité, et par la volonté de positionner l'AFD en tant qu'acteur de référence pour l'AC.

#### *Place du PRCC dans l'aide au commerce de la France<sup>5</sup>*

Les dernières données disponibles illustrent le poids financier réduit du PRCC dans la palette des instruments français pour l'assistance au commerce. En matière d'appui aux capacités de négociation et d'insertion des PED dans le système commercial multilatéral (tableau 1 ci-dessous), le PRCC pèse au mieux 11,5% de l'appui total fourni par la France entre 2003 et 2006 (dernière année pour laquelle les données françaises sont disponibles). Comme évoqué plus haut, seuls le Vietnam et un projet d'appui au portail internet izf.net ont bénéficié de cet appui (on fait ici référence aux engagements financiers et non aux décaissements).

En valeur relative, le poids du PRCC dans l'appui français aux capacités d'exportation des PED est également réduit (tableau 2 ci-dessous : le PRCC pèse au mieux 8,7% de l'aide française annuelle entre 2003 et 2006).

Ces éléments illustrent malgré tout le bon rapport notoriété/budget du PRCC, produit phare du Plan d'Action français pour l'aide au Commerce, et programme relativement bien connu des acteurs de terrain (français et locaux), comme développé plus loin.

---

<sup>5</sup> Sources : GRET et IRAM (Mai 2008) Bilan de l'aide au commerce de la France ; service financier et appui au secteur privé de l'AFD (pour les données PRCC).

*Positionnement du PRCC dans la palette des outils français d'aide au développement*

<b>Programmes</b> <b>Modalités</b>	<b>PRCC*</b> *Source des données chiffrées : questionnaire (annexe 7)	<b>Appui budgétaire global</b>	<b>Subvention AFD</b>	<b>Prêt AFD</b>	<b>Fonds Social de Développement (FSD) du MAEE</b>	<b>Fonds de Solidarité Prioritaire (FSP) du MAEE</b>	<b>Garantie ARIZ de l'AFD</b>																																								
<b>Durée programme</b>	3 ans	Stabilité macro. : 1 an Réduction pauvreté : 3 ou 5 ans			1 an																																										
<b>Durée Projet</b>	Jusqu'à 4 ans					3 à 4 ans	2 à 12 ans																																								
<b>Pays cibles</b>	- PRCC1 : 12 PMA prioritaires. - PRCC2 : zone d'intervention du groupe AFD (70% du budget réservé à la ZSP).	Pays fortement dépendant de l'aide. Programme approuvé par le FMI.	PMA de la ZSP	Pays à Revenu Intermédiaire	ZSP	ZSP	PE et PMA																																								
<b>Bénéficiaires finaux</b>	Secteur formel : primaire, secondaire, tertiaire	Etat, secteur formel de l'économie et secteurs sociaux	Population des PMA de la ZSP	Etat, secteur privé	Société civile, population communale, marginalisée, groupements professionnels	Ministères, collectivités territoriales, établissements publics	PME, banque locale ou étrangère																																								
<b>Contribution à la lutte contre la pauvreté</b>	Indirectement	Oui	Oui	Indirectement	Oui	Oui	Indirectement																																								
<b>Contribution à l'Aide au Commerce</b>	<p><i>Tableau 1 : Poids du PRCC dans l'appui français aux capacités de négociation et d'insertion des PED dans le système commercial multilatéral - Catégorie 1 de l'AC (engagements en milliers d'euros constants, base=2005)</i></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>2003</th> <th>2004</th> <th>2005</th> <th>2006</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><b>Total intervention française</b></td> <td><b>19.551</b></td> <td><b>19.696</b></td> <td><b>10.770</b></td> <td><b>63.879</b></td> </tr> <tr> <td>Dont PRCC</td> <td><b>1.500</b></td> <td><b>264</b></td> <td><b>1.236</b></td> <td><b>1.500</b></td> </tr> <tr> <td></td> <td><b>7,7%</b></td> <td><b>1,3%</b></td> <td><b>11,5%</b></td> <td><b>2,3%</b></td> </tr> </tbody> </table> <p><i>Tableau 2 : Poids du PRCC dans l'appui français aux capacités d'exportation des PED - Catégorie 2 de l'AC (engagements en milliers d'euros constants, base=2005)</i></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>2003</th> <th>2004</th> <th>2005</th> <th>2006</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><b>Total intervention française</b></td> <td><b>149.766</b></td> <td><b>100.388</b></td> <td><b>124.118</b></td> <td><b>161.586</b></td> </tr> <tr> <td>Dont PRCC</td> <td><b>3.800</b></td> <td><b>7.036</b></td> <td><b>10.860</b></td> <td><b>0</b></td> </tr> <tr> <td></td> <td><b>2,5%</b></td> <td><b>7,0%</b></td> <td><b>8,7%</b></td> <td><b>0,0%</b></td> </tr> </tbody> </table> <p>Sources : OMC/OCDE ; service financier et secteur privé de l'AFD ; GRET et IRAM (Mai 2008) Bilan de l'aide au commerce de la France.</p>								2003	2004	2005	2006	<b>Total intervention française</b>	<b>19.551</b>	<b>19.696</b>	<b>10.770</b>	<b>63.879</b>	Dont PRCC	<b>1.500</b>	<b>264</b>	<b>1.236</b>	<b>1.500</b>		<b>7,7%</b>	<b>1,3%</b>	<b>11,5%</b>	<b>2,3%</b>		2003	2004	2005	2006	<b>Total intervention française</b>	<b>149.766</b>	<b>100.388</b>	<b>124.118</b>	<b>161.586</b>	Dont PRCC	<b>3.800</b>	<b>7.036</b>	<b>10.860</b>	<b>0</b>		<b>2,5%</b>	<b>7,0%</b>	<b>8,7%</b>	<b>0,0%</b>
	2003	2004	2005	2006																																											
<b>Total intervention française</b>	<b>19.551</b>	<b>19.696</b>	<b>10.770</b>	<b>63.879</b>																																											
Dont PRCC	<b>1.500</b>	<b>264</b>	<b>1.236</b>	<b>1.500</b>																																											
	<b>7,7%</b>	<b>1,3%</b>	<b>11,5%</b>	<b>2,3%</b>																																											
	2003	2004	2005	2006																																											
<b>Total intervention française</b>	<b>149.766</b>	<b>100.388</b>	<b>124.118</b>	<b>161.586</b>																																											
Dont PRCC	<b>3.800</b>	<b>7.036</b>	<b>10.860</b>	<b>0</b>																																											
	<b>2,5%</b>	<b>7,0%</b>	<b>8,7%</b>	<b>0,0%</b>																																											

<b>Programmes</b> <b>Modalités</b>	<b>PRCC*</b> *Source des données chiffrées : questionnaire (annexe 7)	<b>Appui budgétaire global</b>	<b>Subvention AFD</b>	<b>Prêt AFD</b>	<b>Fonds Social de Développement (FSD) du MAEE</b>	<b>Fonds de Solidarité Prioritaire (FSP) du MAEE</b>	<b>Garantie ARIZ de l'AFD</b>
<b>Contrepartie par le bénéficiaire</b>	Oui à 59 % (source : questionnaire)	Oui			Non		Oui
<b>Maitre d'ouvrage délégué</b>	- Ministère (68%) - Agence publique (23%) - Organisation professionnelle (5%) - Autre (5%)	Ministère des Finances du pays partenaire		Ministère, secteur privé	Cellule FSD au sein du SCAC	Ambassade	AFD
<b>Maitrise d'ouvrage</b>	- Ministère (39%) - Organisation professionnelle (18%) - Agence privée (14%) - Organisation interprofessionnelle (4%) Autres (25%)	Ministères en ligne		Ministère, secteur privé	Communes, ONG et associations, privé		
<b>Canal de distribution</b>	- Etat partenaire (71%) - Autres (25%) - Institution internationale (5%)	Budget national			SCAC		Banques locales
<b>Moyens mobilisés</b>	- AT internationale long terme (16%) - Formation (29%) - AT locale (16%) - AT internationale court terme (14%) - Appui financier au fonctionnement des organismes aidés (13%) - Appui financier à l'investissement des organismes aidés (4%)	Prêts concessionnels, dons, C2D	Subventions	Prêts concessionnels	Subventions (74%)	Dons	Prêts

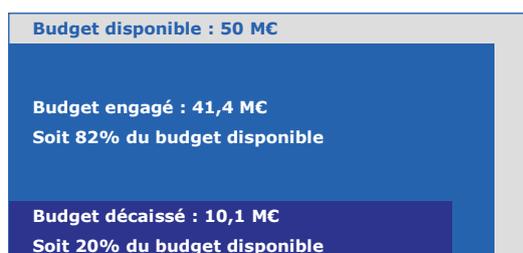
## 2.2. Portefeuille des projets PRCC

### 2.2.1. Un faible taux de décaissement limitatif pour l'exercice d'évaluation

La base de projets sur laquelle repose l'évaluation est caractérisée par un taux de décaissement (décaissements/concours octroyés) généralement faible.

*Graph 1 : Enveloppes budgétaires des PRCC1 et 2 (2003-2005 et 2006-2008)  
Engagements et Décaissements*

*Source : AFD, service financier et appui au secteur privé*



En effet, la moyenne des décaissements par PRCC à fin mai 2008 était de 40,6% sous PRCC1 et de 0,5% sous PRCC2 (soit une moyenne de 24,4% tous PRCC confondus). 8,6 M€ restent à octroyer en mai 2008 sur les 25 M€ + 25 M€ des PRCC1 et 2. L'annexe 9 présente les taux de décaissement par projet.

*Tableau 3 : Nombre de projets, engagements et taux de décaissement des programmes PRCC (millions d'euros) pour la période 2003-mai 2008*

*Source : AFD, service financier et appui au secteur privé*

Année de signature	Nombre de Projets	Engagements (arrondi M€)	Taux de décaissement au 30 mai 2008
2003	4	5,3	72 %
2004	7	7,3	52 %
2005	7	12,1	20 %
2006	1	1,5	0 %
2007	9	10,9	1 %
2008	3	4,3	0 %
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>41,4</b>	<b>24,4%</b>

L'identification des effets observables ne vaut que pour les projets achevés ou en passe de l'être. La faiblesse du décaissement évoquée ci-dessus constitue donc une limite à la généralisation des appréciations de l'efficacité et de l'impact, dans la mesure où ces appréciations se cantonnent aux projets à fort taux de déboursement.

### 2.2.2. Une distribution géographique originale en comparaison de l'APD globale au commerce

A l'échelle mondiale, les 10 premiers bénéficiaires de l'AC reçoivent 46% de l'AC globale entre 2002 à 2005. Sept d'entre eux sont asiatiques (Vietnam, Inde, Indonésie, Pakistan, Bangladesh, Chine et Sri Lanka), tandis que seule l'Éthiopie y représente l'Afrique sub-saharienne. Plus généralement, l'Asie reçoit 51% de l'AC totale (appui aux infrastructures essentiellement), l'Afrique 30%. Un pays asiatique reçoit en moyenne deux fois plus d'AC qu'un pays africain.

Le PRCC se distingue par un appui plus équilibré en faveur de l'Afrique. Le tableau suivant compare les niveaux d'engagement et de décaissement par région et par génération de PRCC sur la totalité du portefeuille. Il illustre ce poids marqué de l'Afrique dans le PRCC, mais également la faiblesse générale du niveau de décaissement, ainsi que la tendance à un rééquilibrage régional sous PRCC2.

Tableau 4 : Niveau d'engagement et de décaissements du portefeuille PRCC  
(millions d'euros) pour la période 2003-mai 2008  
Source : AFD, service financier et appui au secteur privé

		Engagement (M€)	Décaissement (M€)	Taux de décaissement
ASIE	PRCC1	8.700.000	3.924.911	45,1%
	PRCC2	3.450.000	0	0,0%
Méditerranée	PRCC1	2.100.000	0	0,0%
	PRCC2	2.750.000	0	0,0%
Afrique	PRCC1	13.160.000	5.384.167	40,9%
	PRCC2	8.000.000	0	0,0%
Multi-pays	PRCC1	736.000	707.981	96,2%
	PRCC2	2.500.000	86.306	3,5%
<b>TOTAL</b>	<b>PRCC1</b>	<b>24.696.000</b>	<b>10.017.059</b>	<b>40,6%</b>
	<b>PRCC2</b>	<b>16.700.000</b>	<b>86.306</b>	<b>0,5%</b>
	<b>PRCC1 + PRCC2</b>	<b>41.396.000</b>	<b>10.103.365</b>	<b>24,4%</b>

Cette distribution s'inscrit dans les grandes tendances de l'aide française au commerce, en majorité destinée aux projets mis en place en Afrique Subsaharienne et du Nord (en moyenne 60% du total des engagements pris par la France entre 2002 et 2006)<sup>6</sup>.

Néanmoins, si 98% l'assistance française au commerce a été destinée aux pays de la Zone de Solidarité Prioritaire (ZSP) entre 2002 et 2005, le PRCC se distingue par une ouverture progressive aux pays n'appartenant pas à la ZSP. Cette ouverture encouragée par le PRCC2 a bénéficié au développement de projets en Egypte, Jordanie et à Maurice.

### 2.2.3. Une couverture thématique essentiellement tournée vers le volet 1 de l'AC (appui aux capacités d'exportation) et peu explicite sur son volet 2 (appui à l'intégration à l'OMC et aux négociations)

#### *Une communication peu explicite quant à la couverture thématique du PRCC*

L'ambition originale envisagée pour le PRCC était, d'une part d'appuyer à travers l'AFD l'amélioration des capacités d'exportation (volet 1 de l'AC), d'autre part d'appuyer les questions d'intégration à l'OMC et de négociations (volet 2 de l'AC) par l'ADETEF et la DGCID, comme décrit dans une note au Ministre en 2002.

#### **Positionnement initialement prévu pour le PRCC**

« Le plan proposé au Ministre présente les caractéristiques suivantes :

- un programme national pour 3 ans couvrant les deux principaux volets de l'aide au commerce (voir typologie en annexe 1) ;
- une amélioration des capacités d'exportation (responsabilité AFD) ;
- un appui aux capacités de négociation et d'accession à l'OMC, ainsi qu'à la mise en œuvre des accords (responsabilités ADETEF et DGCID). [...]

Ce programme pilote serait fondé sur deux volets : le premier d'un total de 25 millions d'euros serait consacré à l'amélioration des capacités d'exportation des pays pauvres, le second d'un montant de 5 millions d'euros serait dédié à l'appui aux capacités de négociation et d'insertion des PED dans le système commercial multilatéral.

<sup>6</sup> Source : GRET et IRAM (Mai 2008) Bilan de l'aide au commerce de la France (version provisoire).

*Pour le volet du programme pilote consacré à l'amélioration des capacités d'exportation des pays pauvres, un cahier des charges serait élaboré avec l'AFD, qui en serait l'opérateur.*

*Quant au volet du programme pilote dédié à l'appui des capacités de négociation des PED, il pourrait être financé par la DGCID, si le MAEE en était d'accord, et, à une échelle plus réduite, par l'ADETEF. une contribution de 5 millions d'euros de la part du MAEE permettrait, sur la base d'un cahier des charges avec la DGCID, d'afficher un effort bilatéral de 30 millions d'euros, directement comparable aux programmes de plusieurs de nos partenaires. »*

Source : Note au Ministre de M. Jean-François STOLL, Directeur des relations Economiques extérieures (23/01/2002)

La **Convention de financement PRCC1** du 14 juin 2002 entre la DREE et l'AFD indique dans son article 2- Champ géographique des opérations qu'une « *typologie des actions d'appui à l'amélioration des capacités d'exportation est présentée en annexe II de la présente convention. Une typologie des actions d'appui aux capacités de négociation et d'insertion des PED dans le système commercial multilatéral est présentée en annexe III de la présente convention.* »

Elle précise également dans son article 5- Suivi des conventions de financement que : « *pour toute question relative à l'appui au renforcement des capacités institutionnelles (capacités de négociation des PED, négociation d'accession en cours à l'OMC), le SCAC est invité à ces réunions, de même que l'antenne de l'ADETEF.* »

**L'Avenant N°1 de la Convention** (en date du 1<sup>er</sup> Aout 2003) indique que le PRCC intègre effectivement les deux volets de l'AC, mais seul le premier est détaillé et son maître d'œuvre nommé (l'AFD) : « *[Le PRCC] comprend deux volets dont le premier est consacré à l'amélioration des capacités d'exportation des pays pauvres et sera mis en œuvre par l'AFD dans le cadre de la convention signée avec l'Etat le 14 juin 2002. [...] les crédits de 13,636 M€ [...] et 1,364 M€ [...] sont consacrés respectivement au renforcement des capacités commerciales dans les pays en développement et à la rémunération de l'AFD.* »

De tous ces éléments, il semble que la partie « *négociations OMC et autres* » (second volet du PRCC) reste dévolue à la DGCID. Cela est confirmé dans la **Note à l'attention des Chefs de mission économique et des Directeurs d'agence AFD** du 5 novembre 2002 :

#### Communication relative à la couverture du PRCC1

*« Ces projets liés au renforcement des capacités commerciales pourront se décliner en deux volets : amélioration des capacités d'exportation et appui aux négociations commerciales. Toutefois, la convention DREE-AFD porte essentiellement sur le premier volet, le second relevant principalement du ministère des affaires étrangères. [...] »*

*Le volet purement institutionnel du renforcement des capacités commerciales relève du Ministère des affaires étrangères (DGCID). Il correspond généralement à des types d'actions que les SCAC mettent en œuvre dans le cadre de FSP à vocation économique. [...]*

*Le volet concerné par la Convention DREE-AFD est davantage tourné vers le renforcement des capacités commerciales en termes d'activité, en particulier le développement concret des exportations.»*

Source : Note à l'attention des Chefs de mission économique et des Directeurs d'agence AFD (Octobre 2006)

Cependant, en 2004, le PRCC est supposé couvrir le Volet 2 de l'AC décrit comme étant « l'assistance technique institutionnelle » et non plus « l'appui aux négociations commerciales ». En effet, le **bilan du PRCC1**<sup>7</sup> mentionne que celui-ci « en principe couvre donc les deux grands volets de l'aide au commerce, à savoir l'amélioration des capacités d'exportation et l'assistance technique institutionnelle ».

Ce bilan justifie également la faible représentation du volet 2 de l'AC dans le portefeuille du programme : « une forte majorité des actions porte sur le renforcement des capacités d'exportation. Cela correspond d'ailleurs au volet du PRCC sur lequel la collaboration DREE-AFD était essentiellement instaurée. L'autre volet, à savoir l'assistance institutionnelle et la formation, est moins développé. On peut le percevoir comme une insuffisance à l'égard d'une demande existante. Mais cela pourrait confirmer surtout que ce type d'appuis relève plutôt d'intervenants complémentaires comme l'OMC, la CNUCED, la Commission européenne et, au niveau bilatéral, la DGCID. »

Dans sa seconde génération, le **PRCC2** est présenté comme axé sur l'assimilation des règles et sur le développement concret des performances à l'exportation.

#### Communication relative à la couverture du PRCC2

« L'appui au renforcement des capacités commerciales porte à la fois sur la capacité des pays à mieux assimiler les règles qui régissent les échanges internationaux et sur l'amélioration effective de leurs performances à l'exportation. [...] »

La Convention cadre DGTPÉ-AFD est tournée vers le renforcement des capacités commerciales en termes d'activité, en particulier le développement concret des exportations.»

Source : Note à l'attention des Chefs de mission économique et des Directeurs d'agence AFD (Octobre 2006)

#### Prépondérance de l'appui aux capacités d'exportation

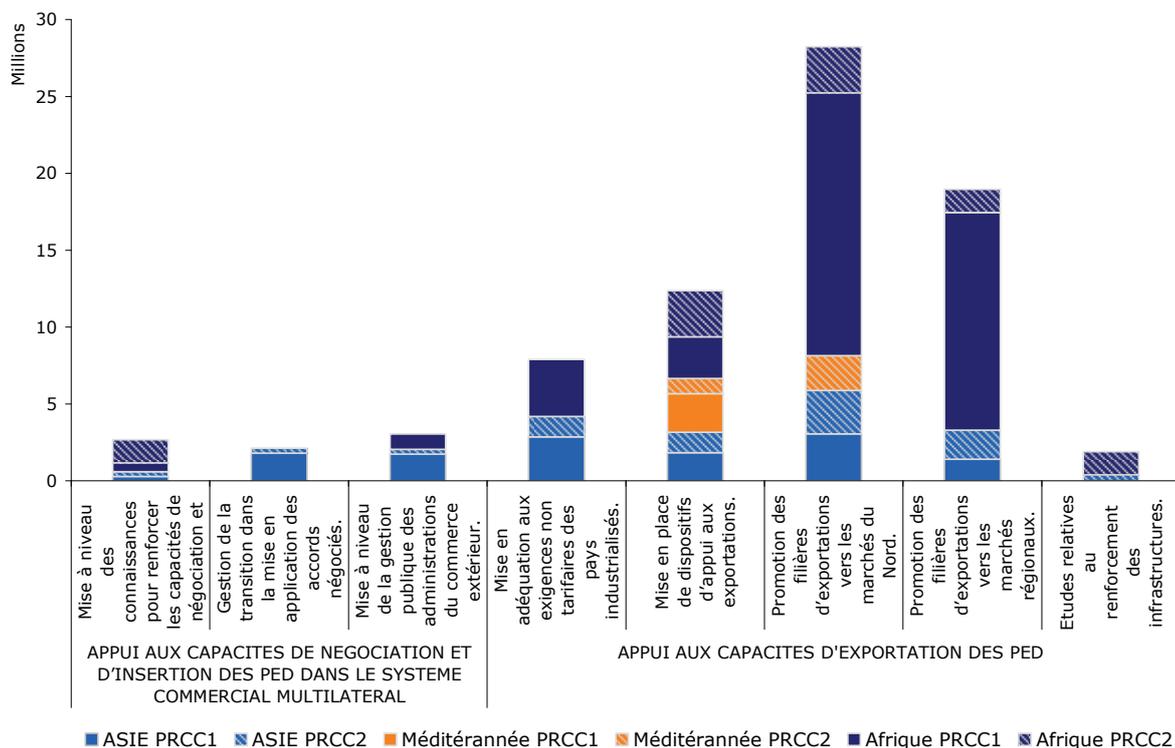
Le portefeuille des projets appuyés sous PRCC montre effectivement la faible représentation de l'appui aux négociations commerciales dans les interventions PRCC : seul le Vietnam<sup>8</sup> bénéficie de cet appui (et dans une moindre mesure un projet d'appui au portail internet izf.net).

Les graphiques suivants illustrent les niveaux d'engagement et de décaissement par rapport aux deux composantes principales de l'AC. Ils démontrent la prépondérance de l'appui aux capacités d'exportations (promotion des exportations principalement), comparativement au faible poids des appuis aux capacités de négociations commerciale et d'insertion dans le commerce international. Ne sont concernés que les 22 projets traités par l'enquête (sur un total de 38 projets signés sous PRCC1 et PRCC2 ; compléments en annexe 7).

<sup>7</sup> MINEFI/DGTPÉ/MC3 – AFD/TFP/FNS Bilan et perspectives du Programme pour le renforcement des capacités commerciales (PRCC) Paris, le 16 décembre 2004.

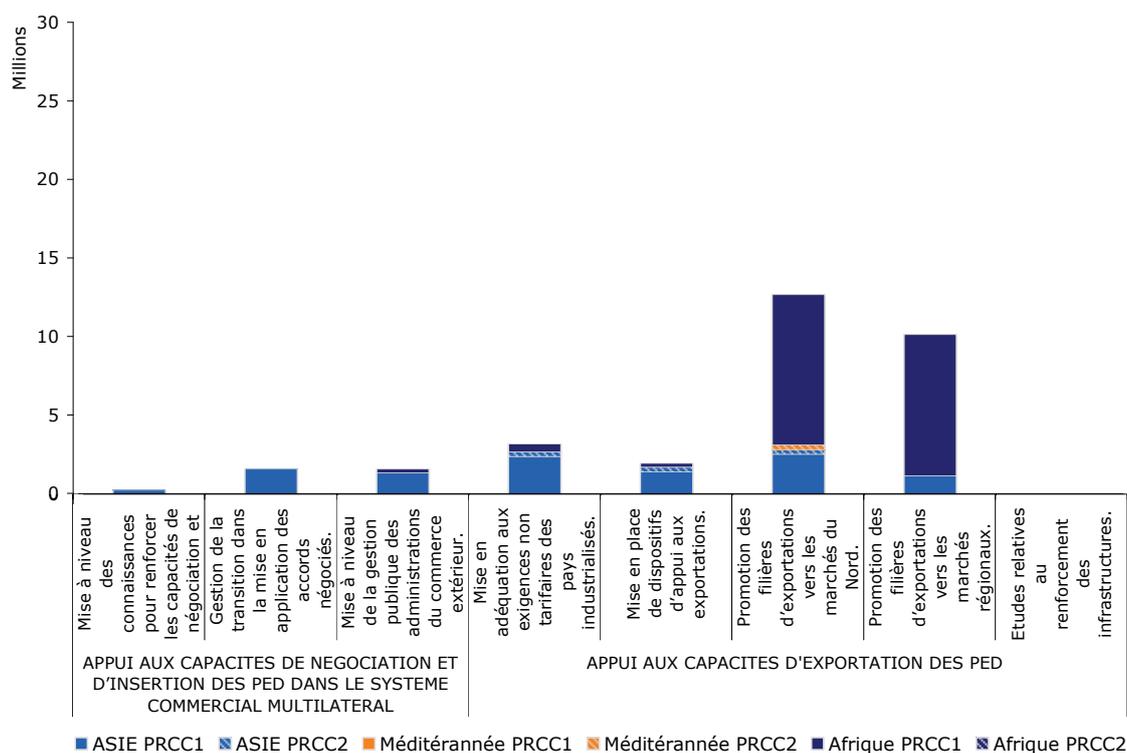
<sup>8</sup> 3 projets concernés : appui à la formation de Conseillers commerciaux ; appui à la mise en place d'un schéma de normes de référence des PME exportatrices ; appui au développement des outils financiers à l'exportation dans le cadre OMC.

Graph 2 : Niveau d'engagement du PRCC par catégorie d'aide au commerce (2003 à mai 2008)  
(Millions d'euros) Source : questionnaire



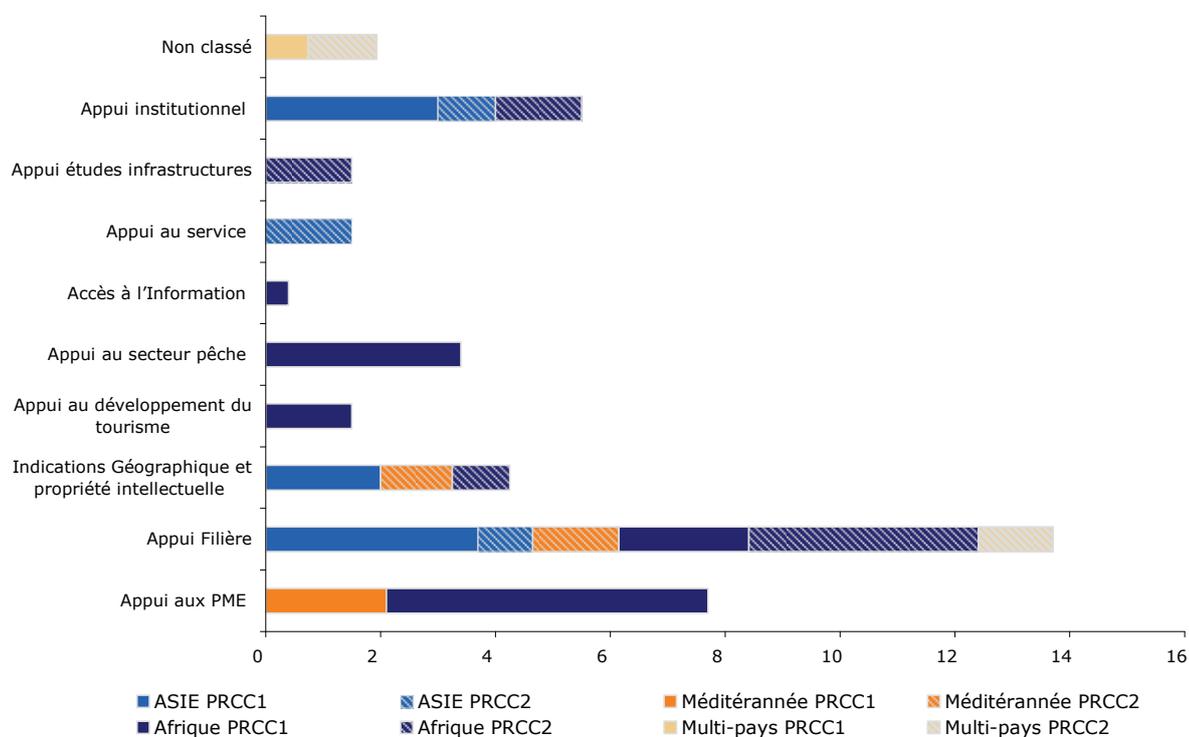
Le graphique suivant présente la même structure. Il se rapporte aux décaissements.

Graph 3 : Niveau de décaissement du PRCC par catégorie d'aide au commerce (2003 à mai 2008)  
(Millions d'euros) Source : questionnaire

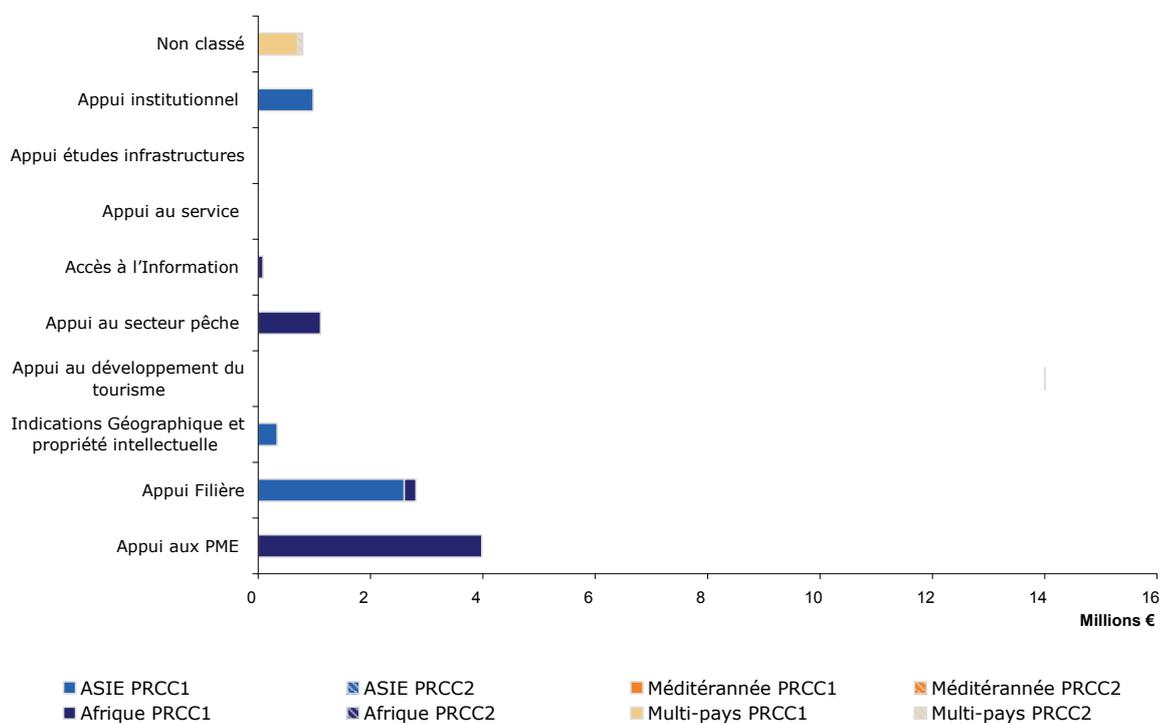


Sur l'ensemble du portefeuille, la répartition thématique des engagements et décaissements est la suivante.

*Graph 4 : Niveau d'engagement du PRCC par thème (2003 à mai 2008)  
(Millions d'euros) Source : AFD, service financier et appui au secteur privé*



*Graph 5 : Niveau de décaissement du PRCC par thème (2003 à mai 2008)  
(Millions d'euros) Source : AFD, service financier et appui au secteur privé*



### 2.3. Le dispositif PRCC

La Convention DREE-AFD du 12 juin 2002 (pour le PRCC1) et la Convention DGTPE-AFD du 7 avril 2006 (concernant le PRCC2) définissent les modalités d'action du programme.

Le PRCC est cofinancé par la Direction Générale du Trésor et de la Politique Economique (DGTPE) et l'AFD (25M€ pour chacun des deux cycles, dont 10M€ pour l'AFD et 15M€ pour le Ministère des Finances). La DGTPE met à disposition de l'AFD sa contribution de 15M€ sous forme de trois tranches annuelles, dont les montants sont déterminés en fonction des plans annuels d'opérations. L'AFD dispose de frais de gestion du programme, fixés à 10 % des opérations mises en œuvre. Ces frais sont prélevés dès versement à l'AFD de chacune des tranches, à hauteur de 9,1 % du montant perçu.

Ce cofinancement DGTPE-AFD s'accompagne d'un copilotage du programme, dont les modalités sont reprises ci-dessous. Il est prévu que le pilotage général du programme soit réalisé de façon conjointe, de même que l'identification et la sélection des interventions susceptibles d'appui ; la mise en œuvre doit être réalisée par l'AFD selon ses procédures habituelles.

La pratique montre néanmoins que l'implication du Ministère des Finances dans le programme s'est progressivement réduite, tant aux stades de l'identification, du pilotage, que du suivi du programme : le lancement et le suivi du PRCC1 s'étaient accompagnés d'une forte collaboration entre services de l'AFD et du Ministère des Finances (notamment illustrée par l'échange de fonctionnaires). Aujourd'hui, par manque de disponibilité en ressources humaines, la DGTPE participe uniquement aux réunions semestrielles du suivi du PRCC. Elle est désormais informée de l'avancement du programme par l'AFD exclusivement.

Sur le terrain, les Missions Economiques sont très majoritairement distantes du processus d'identification des interventions. Ceci est expliqué par la nature de leurs activités, marquée vers l'appui aux intérêts économiques français plutôt que vers l'appui « non lié » à l'économie locale. L'identification n'est cependant pas systématiquement le fait de l'AFD<sup>9</sup>. Les Missions Economiques sont cependant informées du suivi et généralement conviées par l'Agence AFD aux réunions importantes concernant les projets.

Enfin, l'implication des autorités partenaires est très variable, selon la place accordée aux institutions nationales dans le pilotage de l'intervention. Cette implication peut être limitée aux aspects administratifs (implication en termes de rétrocession des fonds à l'opérateur local) ou bien être beaucoup plus marquée lorsque les services partenaires sont bénéficiaires directs de l'intervention ou lorsqu'est mis en place un fonds local PRCC (tel le Fonds de Renforcement des Capacités Commerciales – FRCC – au Vietnam ; voir section 2.3.2 ci-dessous).

#### 2.3.1. Dispositif opérationnel

##### *Procédures d'identification et d'exécution*

###### *Identification*

- Requête locale : par les agences AFD ou les ME ; validation avec les autorités partenaires, après révision de son éligibilité au PRCC.
- Etablissement de la Fiche d'Identification de Projet (FIP) par l'agence AFD puis validation par les Directeurs d'agence AFD et les Chefs de ME et analyse par le département géographique (identification, hiérarchisation des risques, conformité à la stratégie géographique de l'AFD).

---

<sup>9</sup> A la question « Qui est à l'origine du projet ? » les 29 répondants au questionnaire identifient les acteurs suivants : AFD Paris 7, Agence AFD 8, ME 3, SCAC 2, autres institutions 8, ne sais pas 1.

- Envois de toutes les FIP au service stratégique de l'AFD, avant le comité d'identification (CDI) pour commentaires ou propositions d'appui pour la poursuite de l'instruction du projet.
- Le CDI décide ou non de poursuivre l'instruction du projet.
- L'agence établit, post CDI, une Fiche de présentation publique d'opération (FPO), publiée par le coordonnateur régional.
- Produit de sortie : une FIP renseignée et validée par le département géographique concerné, ainsi qu'un relevé de conclusions du CDI.

#### *Evaluation-négociation*

- Cette procédure comporte deux étapes : une pré-évaluation/pré-négociation, qui commence par l'envoi d'un aide-mémoire d'identification au client (AMI), et dont les résultats sont examinés par le CFI. Puis une étape de négociation / évaluation, dont les résultats sont consignés dans un aide-mémoire d'évaluation ou des «Term Sheets » envoyé au client.
- Le département géographique valide et complète les conclusions et propositions du chef de projet au moment du CFI et de l'aide-mémoire d'évaluation.
- Toutes les notes de présentation de projet (NPP) sont envoyées à STR avant le CFI pour commentaires éventuels. STR peut demander à participer au CFI.
- Produit de sortie : Une NPP présentant le projet, les risques associés, les diligences effectuées et les conséquences pour le projet ; un aide-mémoire d'évaluation ayant reçu l'accord du futur bénéficiaire ; un dossier d'évaluation et de référence (DER).

#### *Présentation à l'instance de décision*

- Le département technique est responsable de la rédaction de la note à l'instance de décision (NCA), sur la base de l'ensemble des éléments de l'instruction.
- Le département géographique vérifie la bonne exécution des diligences demandées en comité des financements (CFI) et s'assure de la qualité des dossiers transmis au comité des engagements (CDE) et présentés à l'instance de décision. Il présente au CDE son programme d'engagements qui sera soumis à l'instance concernée.
- La direction générale est responsable en dernier ressort de la présentation du projet à l'instance de décision.
- Produit de sortie : Une résolution de l'instance de décision qui indique la nature du concours, son montant et ses conditionnalités

#### *Contractualisation et levée des conditions suspensives*

- Le chef de projet est responsable, en liaison avec l'agence, de la rédaction et de la négociation des actes et des modifications apportées à ces actes, de leur conformité aux modèles type du MPO, à la résolution signée, ainsi qu'aux objectifs, réalisations et activités du projet approuvé par l'instance de décision.
- Les membres de l'équipe projet contribuent à la rédaction des actes dans leurs domaines d'expertise respectifs (juridique, financier, environnemental, social...).
- Le juriste TJF membre de l'équipe projet valide les actes.
- DDR valide le schéma de garanties lorsque cette validation a été demandée dans l'avis définitif de seconde opinion.
- Le département géographique assure un contrôle de 1<sup>er</sup> niveau sur le processus de validation de la conformité des actes avant leur envoi à l'agence pour signature et est par la suite responsable de la décision de levée des conditions suspensives. Enfin, il assure la publication de la Note communication publique d'opération NCO.
- Le département technique est responsable de l'instruction de la levée des conditions suspensives. L'avis d'TJF n'est requis que lorsqu'il a été demandé au moment de l'établissement de la convention.

- Produit de sortie : Une convention signée par le bénéficiaire du concours, ses actes annexes et avenants éventuels, et une lettre de levée de conditions suspensives.

#### *Exécution, suivi et achèvement du projet*

- Le chef de projet est responsable de la bonne exécution du projet, dans ses deux volets : exécution financière et suivi opérationnel du projet
- Produit de sortie : décaissements conformes à la convention de financement ; Dossier de Suivi de Projet à jour (DSP) ; Rapport d’Achèvement de Projet en fin de projet (RAP).

Ce cycle peut évoluer selon la taille du projet engagé :

- Taille minimale: 0,3M€
- De 0,3M€ à 0,75M€ (depuis mai 2007) : délégation de décision à l’agence locale, ce qui permet d’éviter le passage par le CFI (Comité des Financements).
- Limite de délégation au directeur général de l’AFD : 1,5M€. Au-delà, l’approbation du projet nécessite le passage par le Conseil d’administration de l’AFD.

### **2.3.2. Spécificités du FRCC au Vietnam**

Dans le cadre du Fonds de Renforcement des Capacités Commerciales (FRCC) mis en place au Vietnam en 2004, le ciblage des opérations est piloté par le Ministère Vietnamien du Plan et de l’Investissement, qui vérifie la pertinence des initiatives en préalable à cette vérification par l’agence AFD ou la ME.

Au fur et à mesure de leur instruction, sur proposition de l’Agence et de la Mission, les projets ainsi identifiés sont soumis par un Comité ad hoc à Paris pour approbation par la partie française, puis approuvés par l’organe de tutelle pour la partie vietnamienne. Chaque projet approuvé fait l’objet d’une demande d’imputation sur le FRCC par le Gouvernement vietnamien.

Cette démarche novatrice dans les procédures du PRCC permet la centralisation de l’initialisation des projets au niveau du pays bénéficiaire ; elle optimise donc les principes de la Déclaration de Paris relatifs à l’appropriation locale.

Néanmoins, cette question de la valeur ajoutée de l’organe de centralisation au niveau du pays récipiendaire doit être appréciée au cas par cas. Dans le cadre de pays héritiers d’une planification centralisée, il n’est pas toujours certain que la capacité d’accueil et de coordination soit la meilleure ni que la structure centrale puisse jouer le rôle attendu. Par exemple, à Madagascar, la Coopération française a choisi de travailler avec des acteurs privés en tant que maîtres d’œuvre, par défaut de capacité d’absorption du Ministère de tutelle. On constate plus généralement la faible priorité accordée à la question du commerce internationale dans l’agenda des pays en développement, en comparaison de l’attention des donateurs pour le sujet. Les structures ministérielles en charge du commerce souffrent généralement d’une faiblesse de ressources et de faibles capacités d’organisation et de coordination face aux autres ministères.

Au Vietnam, le Ministère du Planning et de l’Investissement (coordinateur et récipiendaire du FRCC) apprécie la bonne adéquation et l’adaptation du PRCC aux besoins du pays, la possible diversification des projets et l’effet de levier apporté par des initiatives de relativement petite taille. Par contre, sont soulignés les difficultés à employer des consultants pour des études de préféabilité et le problème de sélection de consultants pour les petits projets. Bien qu’ayant admis la valeur ajoutée de l’ADETEF pour l’aide à la formulation des TdR de certaines missions et pour l’appui logistique, le bénéficiaire a clairement exprimé le souhait d’une plus autonomie dans le choix de la maîtrise d’ouvrage, notamment à travers la capacité à procéder par appel d’offre (ex. le Centre Franco Vietnamien de Gestion n’a pas été mis en concurrence pour l’appui fourni à la formation de négociateurs) et à contrôler les coûts (souhait de disposer de plus de consultants court terme en lieu et place d’un assistant technique résident). Cette remarque a également été relevée dans d’autres pays visités.

Au Vietnam, à la mi-2008, le taux de déboursement du FRCC décidé en 2003 était de 72% alors que le FRCC2 de 2004 n'avait pas encore déboursé.

### **2.3.3. Evolution des procédures sous PRCC2**

La 2<sup>ème</sup> phase du PRCC (PRCC2) bénéficie des évolutions conceptuelles liées à l'attention accrue des acteurs du développement en faveur de la problématique « commerce et développement » et des leçons tirées du PRCC1 :

- Ouverture : l'éligibilité géographique est étendue à la zone d'intervention de l'AFD, l'instrument s'ouvre aux partenariats (collectivités locales, structures représentatives professionnelles ou consulaires, structures de droit privé sous conditions spécifiques de service public). Enfin, le concept d'appui à l'exportation est désormais apprécié de façon plus large ;
- Flexibilité : Les procédures sont allégées : gestion mieux adaptée à une délégation aux Agences, implication renforcée des institutions régionales en matière de facilitation des échanges, mise en place du Fonds consolidé d'Etudes et de Participation du PRCC, extension de l'approche par enveloppe ;
- Complémentarité : l'interaction avec les autres initiatives françaises liées au commerce pour le développement est renforcée.

### 3. PERTINENCE, COHÉRENCE, COMPLÉMENTARITÉ ET PERFORMANCE DU PRCC

L'approche évaluative s'appuie sur une grille d'analyse détaillée, constituée de questions évaluatives, renseignées par des critères de jugement et indicateurs. Ce canevas d'analyse permet d'opérationnaliser les attentes du comité de pilotage ; il est présenté en annexe 5.

L'équipe d'évaluation propose en annexe 8 une réponse exhaustive aux questions évaluatives et critères de jugement, présentée sous forme d'analyse SWOT. La réponse à chacune des questions évaluatives présente d'abord un positionnement des critères de jugement dans une matrice SWOT (S-Forces, W-Faiblesses, O-, Opportunités, T-Menaces). Les positionnements sont ceux perçus par l'équipe d'évaluation sur la base des documents, interviews, questionnaires et des missions de terrain.

#### 3.1. Pertinence et cohérence externe du PRCC

##### ***Identification des besoins du partenaire : écart entre besoin latent et exprimé***

Dans les pays aidés, les besoins existent et ils sont généralement importants, tant en matière d'appui aux capacités d'exportation qu'aux capacités de négociation commerciale. Mais un constat générique est la faible capacité du partenaire institutionnel à traduire un besoin latent en demande d'appui structurée.

En réponse, trois approches sont envisagées par les représentations françaises sur le terrain :

- Généralement, l'appui PRCC est proposé au partenaire par les acteurs français (voir annexe 7, question 1). Il en résulte une recherche de complémentarité forte entre le portefeuille de projets PRCC et les autres appuis fournis par la coopération française dans le pays.
- En l'absence d'initiative institutionnelle, une autre approche consiste à « passer au dessus » des structures gouvernementales pour appuyer directement les acteurs privés, jugés les plus motivés. Cette approche de type guichet est notamment revendiquée à Madagascar, où l'appui se porte majoritairement vers les acteurs du secteur privé. La place des autorités malgaches dans ces projets y est réduite au minimum (rétrocession financière aux structures professionnelles appuyées par le PRCC).
- Enfin, la mise en œuvre du Fonds de renforcement des capacités commerciales (FRCC) au Vietnam s'est accompagnée d'une démarche de communication (deux séminaires de présentation du programme aux acteurs cibles). Cette démarche semble avoir effectivement suscité des demandes d'appui des acteurs locaux, ainsi qu'une appropriation du programme par les autorités du pays. Il en résulte que le portefeuille d'activités du FRCC présente un certain équilibre entre les deux champs d'application du programme (appui aux capacités d'exportation et aux négociations commerciales), ce qui constitue une exception parmi les pays éligibles au PRCC.

##### ***Peu d'interaction avec les stratégies sectorielles du partenaire, pour autant qu'elles existent***

Si le partenaire éprouve une difficulté à exprimer une demande d'aide au renforcement de ses capacités commerciales, il présente a fortiori une difficulté à exprimer sa politique

commerciale. Lorsqu'elle existe, elle est généralement peu structurée, non priorisée, et peu appropriée.

Trois des quatre pays visités étaient des pays pilotes du premier Cadre Intégré (Mauritanie, Madagascar, Cambodge). Dans aucun de ces pays le Cadre Intégré n'avait réellement atteint son objectif (traduire l'analyse des besoins du partenaire en priorités d'intervention appuyées de façon coordonnée et intégrée par les bailleurs, sous le pilotage du Ministère du Commerce). De fait, le Cadre Intégré n'a pas réellement constitué une référence de l'action française d'AC ou d'appui au secteur privé dans ces pays. Ce constat est confirmé par le questionnaire (questions 24 et 34, annexe 7).

Au Cambodge, une initiative récente rééquilibre ce jugement : la mise en place d'un « Trade SWAP »<sup>10</sup> permet aujourd'hui au PRCC de se positionner en tant que référent pour un appui concerté au développement de produits prioritaires pour le pays. Ces produits ont été identifiés dans le cadre de la révision de l'Étude Diagnostique du Cambodge ; le PRCC permet à l'AFD de se positionner en tant que chef de file de la concertation pour quatre produits appuyés par le PRCC (confection, caoutchouc, palme et poivre).

### ***Une grande flexibilité thématique et partenariale***

Le PRCC propose une grande flexibilité thématique : sont éligibles des projets répondant aux deux catégories d'assistance au commerce reconnues au sein de l'OMC : appui à l'amélioration des capacités d'exportation et appui aux négociations commerciales. Les lignes directrices du PRCC laissent une marge de manœuvre très importante pour la sélection des initiatives susceptibles d'être appuyées. Seul le FRCC Vietnamien définit des axes de concentration<sup>11</sup>. Pour les autres pays éligibles au PRCC, la typologie d'interventions intègre l'ensemble des activités concourant au développement des capacités d'exportation et de négociation commerciale.

Notons également que le PRCC ne définit pas de sous-stratégie géographique, bien qu'il couvre des régions diverses en termes de potentialités commerciales, capacités institutionnelles et instruments d'appui de l'AFD (le PRCC1 couvre 12 PMA prioritaires ; le PRCC2 couvre l'ensemble des pays de la zone d'intervention du groupe AFD et réserve 70% de son budget aux pays de la ZSP).

Le PRCC présente également une flexibilité en termes de partenariats : en plus des États et des organismes publics, le PRCC2 étend la possibilité de conclure des partenariats avec des collectivités locales, structures représentatives professionnelles ou consulaires ou d'autres structures éventuellement de droit privé, dès lors qu'elles remplissent les conditions de service public en lien direct avec l'ouverture du pays aux échanges internationaux et leur insertion dans le commerce mondial (source : Note à l'attention des Chefs de mission économique et des Directeurs d'agence AFD d'octobre 2006).

### ***Une tendance à l'appui structurant, contraint par la durée de l'intervention***

La marge d'action offerte au PRCC lui a permis de soutenir une vaste gamme d'initiatives, allant de l'intervention ponctuelle (formations de négociateurs, appui à la participation aux salons commerciaux, études...) à l'appui structurant (inscrit dans une démarche de construction de filière, sur le long terme).

---

<sup>10</sup> Trade SWAP au Cambodge : initiative destinée lancée en 2008 pour opérationnaliser le Cadre Intégré du pays : volonté de coordination des efforts et ressources du gouvernement cambodgien, des bailleurs et autres parties prenantes pour la mise en place d'une stratégie unique et intégrée de développement du secteur privé.

<sup>11</sup> FRCC, guide des procédures (avril 2006) : « Pour éviter une trop grande dispersion des sujets préjudiciables à une bonne capitalisation et à un travail efficace, il est convenu que l'identification des projets entrant dans le cadre du PRCC au Vietnam s'organisera autour des trois secteurs de concentration suivants : (i) Renforcement institutionnel pour le développement des exportations par des sessions de formation de personnels de ministères techniques et de provinces [...]. (ii) Appui au renforcement des filières agroalimentaires et formation pour le développement des exportations auprès de groupements d'entreprises ou de syndicats de ces filières [...]. (iii) Appui au développement des activités de tourisme et d'écotourisme intégrant des composantes liées à l'artisanat local dans des régions isolées à populations diffuses. »

Le portefeuille d'activités des deux programmations montre qu'un projet PRCC est génériquement multi-facettes : formation, organisation/support aux groupements professionnels et structures institutionnelles. C'est le signe d'une priorité donnée aux démarches structurantes.

Or cette approche est fragilisée par une contrainte forte : l'intervention PRCC court sur une période relativement réduite (au mieux égale à la durée de la convention AFD-DGTPE) et ne présente pas de garantie de renouvellement a priori. Face à cette contrainte, deux situations génériques se présentent :

- Lorsque l'intervention PRCC ambitionne seul de construire une filière exportatrice, une suite est toujours nécessaire pour consolider les acquis. Or l'absence de visibilité quant aux programmations futures du PRCC limite la capacité à construire sur le moyen terme.
- Par contraste, lorsque le projet PRCC suit ou complète un appui plus large de la coopération française, sur une dimension spécifique favorable à l'exportation (certification, IGP, marketing, etc.), la probabilité que l'intervention soit « autoportante » au terme du projet est plus élevée.

### ***Quelques initiatives non-prioritaires du point de vue du partenaire***

Les visites de terrain et certaines rencontres à Paris ont montré que certaines initiatives appuyées par le PRCC, si elles paraissaient effectivement pertinentes du point de vue de partenaire, ne figuraient pas parmi ses priorités principales. On relève notamment que :

- L'appui à la dimension éco-touristique en Mauritanie est peu valorisé par structures sectorielles concernées, qui lui auraient préféré un appui plus large au développement de la stratégie touristique du pays.
- L'appui au français des affaires au Ghana a montré une certaine difficulté à mobiliser les acteurs locaux sur le thème choisi.

Ces deux projets semblent être perçus comme « parachutés » depuis Paris, sans qu'ils rencontrent un réel besoin sur le terrain.

### ***Un Plan d'Action français pour l'AC peu diffusé, donc peu susceptible d'influencer la démarche PRCC***

Le Plan d'Action français pour l'AC de 2002<sup>12</sup> semble avoir été diffusé de manière confidentielle auprès des acteurs français à Paris et sur le terrain. Il semble qu'il n'ait aucunement influencé les approches PRCC1 (2002-2005) et PRCC2 (2006-2008).

De fait, les lignes directrices transmises aux agents de terrain pour l'identification de projets PRCC résultent des deux communications successives quant à son opérationnalisation<sup>13</sup>. Y sont précisés les principes promus par le PRCC :

- Valorisation des initiatives favorables à l'intégration régionale.
- Valorisation des nouvelles filières d'exportation.
- Incitation à l'insertion dans un cadre plus large, à la coordination avec les autres outils français et/ou interventions d'autres bailleurs.
- Incitation à la définition et au suivi d'indicateurs liés à la RSE.
- Incitation à une participation de la contrepartie locale.

### ***Des lignes directrices plutôt tournées vers l'appui aux capacités d'exportation***

Aux termes des communications mentionnées ci-dessus, les agences AFD et ME sont incitées à identifier des interventions plutôt tournées vers les capacités d'exportation<sup>14</sup>,

---

<sup>12</sup> Note de la DREE au Ministre, Aide au renforcement des capacités commerciales des pays en développement : pour une stratégie française, 23 janvier 2002.

<sup>13</sup> Note du 5 novembre 2002 (PRCC1) et d'octobre 2006 (PRCC2) à l'attention des Chefs de Mission Economique et des Directeurs d'agence AFD.

alors que les conventions DREE-AFD puis DGTPE-AFD rappellent l'éligibilité du PRCC aux deux catégories d'AC (appui à l'amélioration des capacités d'exportation ET appui aux capacités de négociation et d'insertion des PED dans le système commercial multilatéral ; voir également la section 2.2).

Cette orientation marquée pour l'appui aux capacités d'exportation est reflétée sur le terrain par la faible connaissance des acteurs français quant à la possibilité offerte par le PRCC d'appuyer les négociations commerciales. Ceci peut expliquer la quasi absence d'interventions PRCC en faveur de ce sujet.

Néanmoins, l'avènement de la crise agricole et le surenchérissement des prix des denrées pourraient accroître la pertinence d'une vision plus axée sur le développement du secteur productif à destination des populations locales. Cet aspect est également évoqué par le projet de Stratégie française pour l'aide au commerce pour la période 2009-2013 (synthétisé en annexe 3.3).

### ***ME et SCAC en retrait du processus d'identification et de suivi des projets***

Les ME semblent généralement distantes du mécanisme PRCC, tant au niveau de l'identification des interventions susceptibles d'appui que du suivi. Ce constat est confirmé par le questionnaire : interventions majoritairement identifiées par l'AFD (agence ou siège). Seules 10% des interventions ont été identifiées par les ME et 7% par les SCAC (annexe 7 –question 1). Certaines représentations regrettent une prédominance de l'AFD dans le mécanisme, qui réduirait les flux d'information nécessaires à leur plus grande implication.

On peut également analyser cette prise de recul par le fait qu'il soit demandé aux ME de changer la nature de leur intervention, en s'impliquant dans une activité n'ayant pas pour priorité la prise en compte d'intérêts économiques français. A ce titre, le message du PRCC n'est pas explicite : l'aide au commerce au sens de Doha est déliée, mais le portefeuille des interventions PRCC montre une présence très importante d'acteurs français institutionnels ou privés dans les interventions (opérateurs ou bénéficiaires) et un appui pour des secteurs traditionnels de l'influence française (la ZSP – cadre historique de l'influence française – est prioritaire dans l'allocation des fonds PRCC). L'absence de ligne directrice pose question : intérêts du partenaire et intérêts français sont-ils conciliables ? De quels intérêts français parle-t-on ? Doit-on attendre du partenaire le même niveau d'engagement ou d'appropriation lorsque les intérêts français sont mis en avant ? Ces éléments demandent un positionnement plus explicite du programme.

Pour les SCAC, le PRCC a également pu être perçu comme instrument d'une diplomatie d'influence française. L'implication de l'ambassade d'Algérie dans deux projets PRCC s'inscrivait dans un réchauffement du dialogue franco-algérien ; au Cambodge, l'appui PRCC au secteur du cinéma peut également être analysé sous l'angle du maintien d'une présence française dans un secteur culturel important pour le SCAC.

### ***Lien distant entre ATR et projets PRCC, alors que la complémentarité théorique est forte***

Dans certains pays, le PRCC est venu appuyer un secteur pour lequel une assistance technique résidente (ATR) avait préalablement été positionnée par le SCAC (ATR reprise par l'AFD en application de la réforme CICID de 2005). C'est notamment le cas à Madagascar et au Cambodge, où des ATR étaient positionnées au niveau du Ministère de l'Agriculture en appui aux négociations commerciales – et en appui aux négociations APE à Madagascar.

---

<sup>14</sup> Note du 5 novembre 2002 à l'attention des Chefs de Mission Economique et des Directeurs d'agence AFD : « Le volet purement institutionnel du renforcement des capacités commerciales relève du Ministère des affaires étrangères (DGCID). Il correspond généralement à des types d'actions que les SCAC mettent en œuvre dans le cadre de FSP à vocation économique. [...] Le volet concerné par la Convention DREE-AFD est davantage tourné vers le renforcement des capacités commerciales en termes d'activité, en particulier le développement concret des exportations. »

La complémentarité théorique entre cette ATR et l'appui PRCC aux capacités d'exportation aurait pu être forte, l'ATR ayant pu susciter la demande d'appui au PRCC puis conseiller à la mise en œuvre du projet. Mais le lien effectif entre les deux instruments paraît plus distant, voire inexistant. Il s'agit d'une opportunité manquée, sur laquelle il faudra se pencher en vue d'un PRCC de troisième génération, notamment dans l'éventualité d'un renforcement du transfert de compétences du MAEE vers l'AFD (réforme RGPP).

**Le PRCC : « pilote » pour l'AFD ? <sup>15</sup>**

Le PRCC constitue pour l'AFD un instrument capable d'aider en don des acteurs ciblés (groupements professionnels, structures paraétatiques) sur des thématiques précises (ex : qualité, norme, IGP), ce que peu d'instruments AFD permettent. Selon les répondants au questionnaire, seuls 39% des interventions concernées n'ont pas d'attache avec une intervention française préexistante (annexe 7, réponse à la question 2).

L'appui PRCC aux acteurs du secteur privé est également envisagé comme un préalable à la mise en œuvre des instruments de prêt classiques de l'AFD (PROPARCO et ARIZ notamment), en appui à certaines composantes spécifiques ou pour permettre un « décollage » de la filière avant son autonomisation.

Dans ce cadre, la marge d'action offerte au PRCC lui a permis de soutenir des initiatives à dimension structurante pour lesquelles une suite s'avérait nécessaire. Or au lancement d'un projet PRCC, il n'existe aucune certitude quant aux modalités de son renouvellement ou de sa reprise par d'autres interventions. Ceci pose question quant à la pertinence d'initier une démarche structurante à travers le PRCC. L'intervention semble plus pertinente lorsqu'elle vient conclure ou renforcer un appui structurant plus vaste.

Enfin, la dimension « pilote » de l'intervention PRCC est également contrainte par la capacité des autres instruments AFD à assurer la suite. D'une part, la reprise du don PRCC par un instrument de prêt n'est pas nécessairement viable ; d'autre part la reprise du don PRCC par un don AFD peut être contrainte par les critères de concentration thématique. La reprise d'appuis structurants du PRCC en faveur de filières agricoles est notamment limitée par le fait que le secteur ne soit prioritaire que dans dix pays sur les 57 de la ZSP.

**Une pertinence avérée en renforcement ou en déblocage d'une intervention plus vaste**

Le PRCC paraît adapté à l'accompagnement d'une action d'envergure de l'AFD en prêt (ex: projet de développement touristique pour la région de Lao Cai au Viet Nam ou irrigation du delta du Nil en Egypte) ou pour succéder à des actions sur une filière précédemment soutenue (café au Laos ou caoutchouc au Cambodge). L'appui la filière crevette industrielle malgache illustre également cette démarche : la stratégie affichée a consisté à construire une filière sur le long terme, en mettant à disposition du partenaire l'ensemble des instruments de financement mobilisables par l'AFD (en don ou prêt).

---

<sup>15</sup> Il est souvent fait référence au PRCC en tant que « poisson-pilote » afin de souligner son côté précurseur en appui à de nouveaux thèmes. Nous utiliserons ici le terme « pilote » pour exprimer cette capacité ; un poisson pilote ne guide pas, ni ne pilote. Il suit en fait les grands poissons et se nourrit de leurs restes.

**Appui la filière crevette industrielle malgache : le PRCC en complément d'autres outils AFD, dans une approche « guichet »**

La filière crevette industrielle malgache exporte près de 100% de sa production. Les appuis AFD ne lui sont pas uniquement fournis à travers le PRCC. L'instrument vient plutôt renforcer la gamme d'outils mise à disposition du secteur :

- PROPARCO assure des prises de participation et prêts en faveur des fermes de crevetticulture;
- Des subventions classiques pour le renforcement de la filière sont proposées au groupement des pêcheurs malgaches (GAPCM), au Centre de Surveillance des Pêches, à l'Observatoire économique, à la recherche, à l'intégration de la pêche traditionnelle, etc...
- Le FFEM contribue aux actions d'atténuation de l'impact sur l'environnement (réduction des consommations de gasoil, limitation des prises accessoires, notamment des tortues, etc...) dans un but de meilleure rentabilité de la filière et de certification écologique;
- Enfin, le PRCC a appuyé la création d'un laboratoire de surveillance épidémiologique des crevettes.

A Madagascar, l'instrument PRCC n'est donc pas perçu comme ayant une « autonomie propre » (où le projet concourrait aux objectifs du programme PRCC), mais plutôt comme une facilité ou un guichet (où le projet répondrait avant tout aux attentes du client, en complément d'autres instruments AFD).

**Un bon rapport budget-visibilité**

Sur le terrain, la visibilité du PRCC (ou plutôt de l'AFD en tant que gestionnaire des projets) apparaît relativement forte, en comparaison des budgets engagés. Cette visibilité est particulièrement élevée auprès des acteurs non-institutionnels du secteur appuyé, en raison du caractère atypique de l'appui PRCC (voir complémentarité ci-dessous).

La visibilité du PRCC est également plus importante dans les pays non-PMA : le don PRCC y apparaît plus « compétitif » ou incitatif que les prêts fournis par la France et d'autres bailleurs. En Méditerranée par exemple, sur les 660M€ engagés au titre de la coopération en 2007, seuls 26M€ étaient constitués de dons (dont 20M€ destinés à la Palestine).

La visibilité est plus réduite lorsque l'intervention est canalisée à travers une institution internationale (IFC à Madagascar, ILO au Cambodge). La notoriété de l'intervention et de l'opérateur y supplante celle de l'instrument financier PRCC.

**Une couverture géographique équilibrée**

Face à la prépondérance asiatique dans l'APD globale au développement des capacités commerciales (voir section 2.2.1), l'éligibilité géographique et le portefeuille PRCC1 démontrent une originalité, par un engagement marqué vers les pays africains<sup>16</sup>.

*Tableau 5 : Niveau d'engagement du PRCC par région (2003-mai 2008)  
Source : AFD, service financier et appui au secteur privé*

	PRCC1	PRCC2	PRCC1 + PRCC2
<b>TOTAL</b>	24.696.000 €	16.700.000 €	<b>41.396.000 €</b>
<i>dont</i> Asie	35,2%	20,7%	<b>29,4%</b>
Méditerranée	8,5%	16,5%	<b>11,7%</b>
Afrique	53,3%	47,9%	<b>51,1%</b>
Multi-pays	3,0%	15,0%	<b>7,8%</b>

<sup>16</sup> Le programme de travail de la Convention PRCC1 indiquait une liste de pays prioritaires selon un calendrier prévisionnel sur 3 ans (2002 : Cambodge, Madagascar, Mauritanie, Côte d'Ivoire, Algérie, Vietnam - 2003 : Sénégal, Guinée, Mali, Ghana - 2004 : Ethiopie, Djibouti). Cette liste et le calendrier qui lui est associé avaient un caractère indicatif.

Au stade actuel d'engagement, le portefeuille PRCC2 montre également un poids important de l'Afrique, et un rééquilibrage de l'allocation en faveur de la zone méditerranéenne<sup>17</sup>.

### **Une difficulté à partager l'expérience**

Il ne semble pas que les leçons du PRCC soient systématiquement partagées sur le terrain. La communication varie selon les pays visités ; elle est réalisée sur une base ad hoc et personnelle, plutôt que dans un cadre formalisé<sup>18</sup>. A fortiori, dans certains pays l'absence d'instance de coordination sectorielle entre bailleurs limite cette transmission d'expérience. Notons que l'appréciation plutôt positive des répondants au questionnaire (55% rapportent une présentation du projet auprès d'instances de coordination sur le terrain ou dans le cadre de forums internationaux – question 38) est en contradiction avec les messages reçus au cours des quatre missions de terrain.

Au sein des institutions françaises, il semble également que la communication sur les leçons des projets ne soit pas optimale. 2/3 des répondants à l'enquête disent ne pas avoir bénéficié d'échanges avec des projets PRCC similaires (annexe 7, question 32). Le MAEE et la DGTPPE reconnaissent un niveau de connaissance très général du programme et de ses projets. Au sein de l'AFD, un cloisonnement est également observable entre compétences sectorielles et géographiques ; le partage des expériences sectorielles semble relativement réduit, limité à quelques personnes.

L'équipe d'évaluation n'est pas en mesure d'apprécier le partage des leçons du PRCC à Bruxelles (dans le cadre un Comité 133 ou du Groupe informel UE-pays membres sur l'Aide au Commerce notamment) ou dans le cadre de l'OMC.

Un apprentissage institutionnel demande l'existence d'une structure capable de recevoir les flux d'informations et de les exploiter ; il faut également que l'information reçue du terrain informe sur l'atteinte des objectifs globaux du programme. Or l'absence d'évaluation systématique des interventions et d'un suivi orienté sur les réalisations ne permet pas de faire émerger les leçons des interventions.

### **Le FFEM : un modèle de structuration pour le PRCC ?**

Il est possible de comparer la stratégie de partage d'expertise du PRCC à celle menée par le FFEM, initiative française ayant également pour ambition la visibilité et l'influence française sur un enjeu global d'APD. Le FFEM met en œuvre des projets de taille comparable à ceux du PRCC et dispose d'une enveloppe sensiblement identique.

En comparaison du PRCC, le FFEM dispose d'atouts pour opérationnaliser sa démarche d'influence :

- Le comité de pilotage du FFEM réunit l'ensemble des ministères impliqués dans la problématique (MAEE, MINEIE, Ministère de l'Écologie, Énergie, Développement durable et de l'Aménagement du territoire, Ministère de l'Éducation Nationale) ainsi que l'AFD. Le FFEM revêt donc une légitimité interministérielle.

*Par comparaison, le PRCC ne représente qu'un pan du Plan d'Action français pour l'AC, et n'accueille pas le MAEE ; sur le terrain, le PRCC est parfois perçu comme un instrument « de l'AFD ».*

- Le FFEM dispose d'un comité consultatif scientifique et technique constitué de 10 experts. Ce comité est impliqué dans l'identification des projets, mais également dans l'animation et la mise en œuvre de travaux sur l'environnement mondial, et

---

<sup>17</sup> L'éligibilité géographique au PRCC2 concerne les pays de la zone d'intervention du groupe AFD. Un principe d'utilisation présentant une allocation de 70 % minimum sur les opérations concernant les pays de la Zone de Solidarité Prioritaire (ZSP) s'applique au PRCC2.

<sup>18</sup> Le premier séminaire régional organisé dans le cadre du PRCC (Phnom Penh, 13 et 14 mars 2008) semble avoir été apprécié en tant que première initiative de partage de connaissance parmi le personnel des agences AFD des trois pays concernés (Cambodge, Laos, Viet Nam). Les ME respectives y avaient également été conviées.

dans la participation aux initiatives visant à informer et à sensibiliser les partenaires français et internationaux sur les enjeux de l'environnement mondial.

*Le PRCC ne dispose pas de ce relai scientifique et n'a pas défini de stratégie de participation aux réseaux d'échange en matière d'AC.*

- Pour certains, la problématique « environnement » s'inscrit dans un thème plus restreint que la problématique « aide au commerce ». Ce postulat suggère donc une plus grande facilité de mobilisation autour du thème environnemental, le rendant plus apte à porter un fonds. S'il est vrai que la thématique environnementale a été vulgarisée depuis une vingtaine d'années, on se souvient à ses débuts de difficultés de définition. Aujourd'hui, la thématique environnement est large et touche des domaines variés<sup>19</sup>.

*La problématique Aide au Commerce est également très large si l'on se réfère à la définition élargie de l'OMC : elle touche l'amélioration de l'offre, ses infrastructures, en même temps que l'amélioration des capacités commerciales ou de négociation d'accords commerciaux bilatéraux.*

- Enfin, le FFEM dispose d'un Secrétariat composé de 9 agents permanents, hébergé à l'AFD. En complément du suivi des interventions, le Secrétariat représente la France dans le suivi du FEM, du Fonds Multilatéral du Protocole de Montréal et des relations sectorielles avec les bailleurs de fonds.

*De son côté, le service financier et d'appui au secteur privé – en charge du suivi du PRCC au sein de l'AFD – n'a pas mandat à représenter la France au sein des forums internationaux. Par ailleurs, il disposait jusqu'à récemment d'un effectif restreint (1 personne).*

Cette comparaison doit néanmoins être nuancée au regard des contextes différents dans lesquels s'inscrivent le FFEM et le PRCC : la reconnaissance par les autres bailleurs d'une initiative propre à la France sur un thème d'intérêt mondial requiert un consensus, d'une part sur le sujet même de l'intervention (l'AC), d'autre part sur l'instrument d'intervention (le PRCC).

- Si le FFEM s'inscrit dans un consensus international sur le thème de l'environnement (notamment en matière de changements climatiques et de lutte pour la biodiversité), le consensus autour de Doha est beaucoup plus incertain comme l'illustrent les crises récentes de relance du processus à l'OMC. De plus, il semble que la position française au regard de l'AC ne soit pas celle d'autres grands bailleurs (anglo-saxons notamment) ; la légitimité des options prises par le PRCC ne sera pas nécessairement perçue aussi positivement que le FFEM par la communauté des bailleurs. Le PRCC pourrait bénéficier d'une reconnaissance internationale sur la dimension « commerce équitable » ; mais il ne s'agit là que d'une niche dans un champ plus vaste d'objectifs assignés au programme. Par contre le concept d'Indication Géographique se heurte directement à une conception anglo-saxonne de marque déposée.
- La légitimité d'un fonds dédié tient aussi à la reconnaissance de sa valeur ajoutée en comparaison de la contribution à un fonds multilatéral. Cette valeur ajoutée du PRCC reste à démontrer auprès des autres bailleurs (la présente évaluation concourt à cette démarche).
- Enfin, au niveau français, la mise en place d'un fonds indépendant est également risquée, ce poste étant généralement le premier poste de réduction des dépenses en situation de restriction budgétaire.

---

<sup>19</sup> Le FFEM subventionne, dans des projets de développement durable, la préservation des grands équilibres de notre planète relatifs aux domaines suivants: la biodiversité, les changements climatiques, les eaux internationales, la dégradation des terres, les polluants organiques persistants (POP), la couche d'ozone (protocole de Montréal). Source : site web.

### **Quelle place pour l'innovation dans le PRCC ?**

Les lignes directrices pour l'identification des interventions PRCC encourageaient au développement de filières innovantes et aux démarches pilotes. Or, bien que certaines démarches présentent effectivement un caractère pilote (appui au développement de clusters professionnels, appui à l'écotourisme, IGP notamment), il n'est pas fait explicitement mention de stratégies de dissémination de leurs résultats. La démarche est en cours en matière d'IGP (un forum est prévu en Asie en vue de la définition d'IGP régionales) mais il s'agit d'une exception.

Une fois de plus, la comparaison avec l'approche FFEM montre que ce dernier capitalise sur les expériences de projets et sur son comité scientifique et technique pour anticiper les nouvelles réflexions environnementales et influencer les débats au sein du FEM. La contribution française au FEM apparaît donc à la fois financière et intellectuelle.

## **3.2. Complémentarité**

### **PRCC, dimension régionale et Accords de Partenariat Economique (APE)**

La Note de communication sur le PRCC1 transmise aux Chefs de ME et Directeurs d'agences AFD précise que : « *dans certains cas, la Convention gagnera également à prendre en compte la dimension régionale des échanges dans la promotion de l'expansion des marchés. En effet, l'insertion des pays en développement dans le commerce mondial n'a pas pour seul axe les échanges Nord/Sud, mais aussi l'amélioration du commerce Sud/Sud et une meilleure intégration régionale (voir la négociation des APE dans le cadre de la convention de Cotonou)*<sup>20</sup> ».

Cependant, le PRCC n'a pas été conçu pour porter un appui direct que cela soit aux négociations pour l'accession à l'OMC ou à celles des APE. Comme précisé en section 2.2.2, les décideurs du PRCC ont estimé que ces activités étaient plutôt dévolues à une assistance DGCID/SCAC.

### **Sur le terrain, une complémentarité avec les interventions communautaires**

Les projets PRCC ont essentiellement appuyé les capacités d'exportation du partenaire, notamment par un appui ciblé aux acteurs économiques privés. En cela, le PRCC est fortement complémentaire des actions d'AC menées par la Commission Européenne, à deux niveaux :

- Certains instruments européens portent comme le PRCC sur un appui direct au secteur privé (CDE/Pro€Invest notamment). Une complémentarité est visible avec ces instruments, le PRCC ayant par exemple pris la suite d'un appui CDE/Pro€Invest antérieur (renforcement du cluster Text'île à Madagascar initié par Pro€Invest ; appui à l'AAFEX également appuyée par le CDE/Pro€Invest).
- La Commission Européenne est active en appui institutionnel, à l'échelon ministériel. Une complémentarité est également visible avec l'intervention PRCC plutôt tournée vers les acteurs économiques. Cette complémentarité résulte d'une démarche délibérée, comme l'illustre en Mauritanie l'interaction entre l'appui sanitaire aux opérateurs privés du secteur (sous PRCC) et l'appui institutionnel envisagé par la Commission<sup>21</sup>.

Par contraste, le PRCC interagit peu avec les interventions d'autres bailleurs bilatéraux. Ceci semble notamment lié au fait qu'il n'existe pas d'outil similaire au PRCC chez les autres bilatéraux.

---

<sup>20</sup> Note DREE-AFD à l'attention des Chefs de mission économique et des Directeurs d'agence AFD du 5 novembre 2002

<sup>21</sup> L'appui institutionnel prévu par la CE n'ayant pas été mis en œuvre au départ du PRCC, l'appui PRCC a dû étendre son mandat (appui aux opérateurs artisanaux et renforcement des diagnostics sanitaires des navires). Un nouvel appui est prévu par la Commission, dans le cadre des accords de pêche UE-Mauritanie (11 M€/an).

### **Complémentarité avec la coopération décentralisée sur le modèle français d'IGP**

L'appréciation de l'interaction entre PRCC et coopération décentralisée ou ONG sort du mandat d'évaluation. Néanmoins, il est intéressant de rapporter un cas de coordination observé entre le projet PRCC d'IGP sur le poivre de Kampot (Cambodge) et une initiative de la Coopération Aquitaine : en complément de la démarche PRCC visant à structurer l'IGP, la Région Aquitaine a appuyé un échange d'expérience entre le Syndicat de l'AOC Piment d'Espelette et les organisations de producteurs de poivre de Kampot (voyage d'étude en France). Cet exemple illustre la valeur ajoutée potentielle d'une expertise décentralisée sur la thématique IGP, fondamentalement liée au terroir et à la dimension locale.

### **Sur le terrain, une expertise reconnue en appui direct au secteur privé...**

L'AFD dispose d'une image appréciée en appui au secteur privé : expérience de terrain, capacité à la mobilisation de réseaux, expertise pointue sur certaines filières, large gamme d'instruments bancaires en appui aux initiatives locales.

Le PRCC capitalise sur cette image. Il bénéficie notamment d'une crédibilité sur des dimensions spécifiques de l'appui aux capacités d'exportation : IGP, clusters, RSE, appui intégré aux filières notamment. Ce constat est confirmé par l'enquête : plus d'un répondant sur deux estime que son projet PRCC vient effectivement renforcer l'appui d'autres bailleurs (annexe 7, question 35).

### **... mais un ancrage institutionnel relativement limité**

La visibilité de terrain du PRCC est réduite par la taille relativement limitée des interventions (on rappellera néanmoins le bon rapport budget-visibilité des projets) et par leur durée relativement courte. Au Cambodge par exemple, l'agence AFD exploite les expériences PRCC d'appui à quatre produits prioritaires pour construire un dialogue et se positionner dans l'initiative Trade SWAP. Or les interventions PRCC sont limitées dans le temps, et il n'est pas certain qu'à l'échéance des interventions l'AFD disposera toujours d'une capacité d'appui à ces quatre filières. Ceci risque de fragiliser sa stratégie de positionnement comme interlocuteur de poids dans le Trade SWAP.

De plus, le PRCC ne dispose pas d'orientations stratégiques fortes, qui pourraient lui donner une « image thématique » en matière d'AC. Le portefeuille des projets montre une certaine dispersion thématique et géographique, qui peut nuire à sa capacité de communication. Aujourd'hui, la spécificité du PRCC – ou son avantage comparatif – tient à la flexibilité de l'instrument plutôt qu'à son expertise thématique.

Enfin, certains projets ont été directement ancrés à des organisations professionnelles, plutôt qu'à des organismes ministériels ou paraétatiques. Ceci limite l'ancrage institutionnel ou politique des interventions, alors qu'une intégration plus forte de l'échelon ministériel pourrait assurer un effet de levier aux projets appuyés<sup>22</sup>.

## **3.3. Performance**

L'analyse de performance se penche sur les effets des interventions appuyées :

- L'analyse d'efficacité mesure la contribution effective aux objectifs assignés aux projets;
- L'analyse d'efficience analyse le coût d'atteinte des effets;
- L'analyse d'impact se penche sur les effets de long terme;
- L'analyse de viabilité apprécie la capacité des effets à se poursuivre au-delà de l'intervention PRCC.

---

<sup>22</sup> Dans le cadre du projet d'appui sanitaire au secteur pêche en Mauritanie, l'institution de référence du projet est la Fédération Nationale de la Pêche. Elle insiste sur les résultats positifs de l'intervention PRCC, mais souhaiterait également bénéficier d'un appui réglementaire au développement de ses exportations (reconnaissance d'une carte professionnelle pour les personnes formées par le projet, réflexion sur un allègement des charges d'intrants). Le projet n'ayant que peu d'ancrage au niveau ministériel, est mal armé pour relayer ces préoccupations.

La portée du processus de suivi-évaluation prévu par le PRCC est abordée par le questionnaire, qui rapporte une faible capacité à suivre les résultats sur le commerce (21% des répondants estiment que le suivi de leur projet PRCC traite de cet aspect) et l'impact sur la réduction de la pauvreté (aucun répondant n'a été amené à mesurer la contribution de son projet à cette dimension). Le suivi est plutôt porté sur la gestion du projet (75%). Ceci peut être expliqué par (i) le faible avancement des projets rendant difficile une appréciation de l'efficacité et (ii) la difficulté à identifier et mesurer les impacts de l'AC sur la réduction de la pauvreté.

Certains projets sont achevés; or il ne semble pas qu'ils aient été systématiquement soumis à une évaluation ex-post de la part de l'AFD. Les agents chargés de la mise en oeuvre de ces interventions l'expliquent par la faible taille des enveloppes mobilisées, ne justifiant pas selon eux d'enquête finale lourde. Si le coût d'évaluations de projets classiques semble effectivement élevé en comparaison de la masse financière des interventions PRCC, un suivi plus systématique et plus orienté sur les résultats permettrait de combler la faiblesse de l'apprentissage institutionnel évoquée plus haut (pour assurer la dimension formative du suivi-évaluation).

### **3.3.1. Efficacité**

Les capacités d'exportation ont été aidées par les projets PRCC de manière différente. Cela peut varier d'une augmentation du savoir nécessaire à la dynamique d'exportation (connaissance des formalités, etc.), à la préparation des supports marketing pour faire connaître ses produits (documents, prospectus etc.) comme du support à l'exportation et la participation à des missions de prospection ou des foires commerciales.

Les exigences non tarifaires telles que les nécessités de s'adapter aux règles phytosanitaires en particulier de l'Union Européenne ont été traitées par des projets ou composantes de projets variés. Les formations HACCP (filrière poisson en Mauritanie) ou l'équipement d'un laboratoire permettant la surveillance épidémiologique de maladies de la crevette (Madagascar) sont des apports directs au renforcement des capacités d'exportation et/ou la gestion des risques d'arrêt d'exportations stratégiques pour les recettes du PIB local.

L'appui du PRCC a également contribué à maintenir la compétitivité des entreprises de confection au Cambodge par rapport aux pays avoisinant en instaurant un dialogue avec les grands donneurs d'ordre (Nike, Adidas etc.) et en acquérant des qualification de Responsabilité Sociale et Environnementale (RSE).

Certains projets PRCC ont directement financé des programmes d'appui à la préparation aux exportations (Guichet avec l'IFC à Madagascar) ou d'appui à des clusters (Text'Ile Mada) ou d'accompagnement à l'exportation (Cap Export Madagascar).

La définition d'indicateurs de suivi de ces interventions est difficilement généralisable, étant donné la nature très variable des activités appuyées. Ces difficultés sont identifiées à l'échelle même d'un projet: Cap Export (Madagascar) précise notamment qu'au-delà de l'information sur les réalisations (nombre d'heure et de personnes formées, nombre de contacts pris, nombre de contrats générés, etc.), l'information sur les résultats est difficile: la croissance de l'activité des entreprises aidées est difficilement mesurée par l'augmentation du CA (d'une société à une autre les chiffres varient énormément et certaines ont concrétisé des partenariats à des dates ne permettant pas d'attribution aux appuis) et concernant la création d'emplois, les sociétés emploient beaucoup de temporaires en période de forte activité et le nombre de personnel embauché est très variable suivant les commandes.

La mobilisation de dispositifs financiers et institutionnels à la suite de projets PRCC est faible, surtout si l'on considère la pérennité des actions entreprises. L'effet d'entraînement d'une aide à l'exportation se basant uniquement sur des supports techniques de préparation ou de participation à des foires peut se trouver limitée si un relais n'est pas constitué par des dispositifs financiers et institutionnels. L'utilisation de structures d'appui

reconnues (IFC/fédération nationale-groupement professionnel établi) présente des opportunités pour des financements par prêts ou fonds de garantie.

Par contre, les études soutenues par le PRCC ont peu porté sur les capacités d'infrastructures nécessitées par les secteurs d'exportation et donc ne peuvent se traduire en opportunités de prêts pour l'AFD.

### 3.3.2. Efficience

Sur l'ensemble des PRCC1 et 2 (couvrant la période 2002-2007 pour une enveloppe disponible de 2x 25 M€), les fonds engagés s'élèvent à 40,4 M€ et les décaissements à 10,1 M€ (juin 2008). L'efficience de l'utilisation effective des fonds semble donc modeste. La capitalisation des fonds non-décaissés donnerait une indication de leur coût d'opportunité. Ce coût d'opportunité pourrait être récupéré par les contributeurs aux PRCC si les fonds étaient placés dans un fonds porteur d'intérêt et redistribués *pari passu* comme recommandé plus loin.

De par le retard de décaissement observé sur l'ensemble du programme, l'efficience en termes de programmation temporelle semble donc modeste, de même que l'efficience en termes de ressources engagées. Par euro décaissé, cette efficience semble plus forte en raison de ces faibles taux de décaissement.

#### ***Flexibilité des modalités opérationnelles pour l'atteinte des objectifs du programme***

50% seulement des répondants au questionnaire (agences AFD et ME) estiment avoir les capacités humaines et financières nécessaires pour identifier les initiatives répondant aux ambitions du PRCC. Le Fonds consolidé d'Etudes et de Participation du PRCC devrait faciliter la pré-identification des projets et le financement d'actions complémentaires favorables à l'efficacité du programme ; mais l'existence de ce Fonds n'est pas suffisamment connue des agences AFD et ME, ni des acteurs locaux.

Dans le cadre de projets structurant ou d'appui à des filières où un dialogue privé-public s'avère nécessaire, le personnel de terrain pourrait sans doute mieux capitaliser sur la connaissance et le savoir-faire des ATR engagés sous FSP (repris par l'AFD). Ces personnels ATR se retrouvent de fait assez éloignés de l'initialisation et du suivi d'initiatives PRCC parfois complémentaires de leur mandat (exemples à Madagascar et au Cambodge).

En termes d'exécution, la procédure AFD est adaptée à la nature des activités et acteurs appuyés (appréciation positive confirmée par l'enquête ; questions 17 - annexe 7). Cependant le côté chronophage des ANO est souligné et pourrait faire l'objet d'un aménagement par enveloppe gérée localement.

Les écarts éventuels au cadre de référence du projet, à son budget, à son calendrier, etc. sont justifiés par un souci d'atteinte des objectifs. Ceci est un des atouts majeurs du PRCC connu pour sa flexibilité. Néanmoins, on notera une contradiction de l'enquête : bien que 59% des répondants à l'enquête estiment que le calendrier prévu pour le projet était réaliste, ils sont 44% à identifier un écart au calendrier dans la mise en œuvre (question 55).

Le budget est très majoritairement apprécié comme adapté aux ambitions (question 57, annexe 7). Les engagements financiers demandés à la contrepartie locale sont tenables et respectés (voir les questions 11 à 14 de l'enquête en annexe 7 ; il est généralement demandé moins de 25% de contrepartie locale). Les engagements de pérennisation ou d'obligation de légiférer sont parfois irréalistes sur leur forme (quantification, délais) bien que nécessaires sur le fond.

L'absence de budget plafond pour les projets n'est pas perçue comme un enjeu majeur ; il existe dans les faits une tendance à dimensionner les interventions jusqu'au montant de 1,5 M€, plafond à partir duquel un projet passe en Conseil d'administration de l'AFD et non plus à la seule signature de son Directeur général.

L'approche par enveloppe globale initiée par le PRCC1 et développée par le PRCC2 reste à ce jour limitée au Vietnam<sup>23</sup>. Cette démarche n'améliore pas particulièrement les délais ni les coûts de gestion. Le bénéfice de cette approche est plutôt visible dans sa capacité à développer une appropriation par la partie locale, illustrée au Vietnam par le développement d'activités d'appui aux négociations commerciales (activité plutôt rare dans le portefeuille globale des PRCC1 et 2) et par la capacité du Ministère en charge (Ministère du Plan et de l'Investissement) à assurer un pilotage interministériel de l'initiative.

### ***Une valorisation des priorités du PRCC conditionnée par les capacités d'initiative locales***

Les modalités de sélection des projets permettent l'identification et la valorisation des initiatives favorables à l'intégration régionale. Néanmoins, la faible représentation de ce type d'activités dans le portefeuille PRCC illustre plutôt la faible capacité des institutions régionales à susciter et formaliser une demande d'appui.

Les thèmes transversaux (environnement, développement durable, responsabilité sociale et environnementale) sont effectivement valorisés dans le processus de sélection et de suivi des projets. Ceci est confirmé par l'enquête (annexe 7, questions 29 à 31 et illustré par quelques projets dédiés (développement de la RSE dans le secteur textile au Cambodge notamment).

La promotion de nouvelles filières est effectivement valorisée dans le processus de sélection et de suivi des projets. Ceci est notamment vrai en Asie, où le développement des IGP constitue une "marque de fabrique" du PRCC. Pour les appuis classiques aux filières, l'intervention vient majoritairement appuyer une initiative passée ou en cours de la coopération française (ex: secteur crevette à Madagascar, secteur pêche en Mauritanie, hévéaculture au Cambodge).

Les procédures PRCC n'excluent pas l'insertion du projet dans un cadre plus large (cadre multi-bailleurs, politique du partenaire, cadre d'action français), ni le pilotage de l'initiative par un organisme tiers (ex: IFC à Madagascar ou le BIT au Cambodge). Néanmoins, ceci réduit la visibilité du programme, comme évoqué plus haut.

### **3.3.3. Impact**

#### ***Une difficile attribution des effets***

Pour des raisons statistiques ou d'effets retards, il est très difficile de considérer réaliste quelque tentative de faire des liens entre des effets au niveau des entreprises et des niveaux de progression d'indicateurs nationaux ou macroéconomiques. De même, il est trop tôt pour envisager une éventuelle appréciation des interventions PRCC sur la réduction de la pauvreté chez les bénéficiaires des projets.

La mesure de l'impact est peu agrégeable d'un projet à l'autre. A titre illustratif, l'introduction de la norme RSE au Cambodge a permis un maintien des commandes des grands comptes (Adidas, Nike), plutôt qu'une augmentation des exportations. Dans d'autres cas, les liens sont plus difficilement décelables encore.

Pour les projets les plus anciens, les cadres logiques ne sont pas systématiquement présents. Les questionnaires indiquent que 9 des 22 projets concernés par l'enquête ne disposent pas de cadre logique (Q.6).

De plus, pour les projets visités, l'articulation entre les cadres logiques existants et leurs Indicateurs Objectivement Vérifiables (IOV) est jugé faible. Cette appréciation est plus positive de la part des répondants à l'enquête : 17 des 22 projets étudiés présentent des IOV, jugés satisfaisants pour 13 d'entre eux (dans la mesure où les IOV traduisent les ambitions du projet en lignes directrices pour les opérateurs).

---

<sup>23</sup> Le FRCC initié au Mali n'est pas encore effectif ; aucune intervention n'y a été validée à ce jour.

### 3.3.4. Viabilité

#### ***Un appui structurant risqué dans le cadre d'interventions « en solitaire »***

Le PRCC a permis d'appuyer des interventions sporadiques (formations de négociateurs, appui à la participation aux salons commerciaux, études...) et des interventions plus structurantes (inscrites dans le long terme).

Comme évoqué sous l'analyse de pertinence, les démarches structurantes ambitionnées par certaines initiatives PRCC sont fragilisées par deux contraintes fortes : l'intervention PRCC court sur une période réduite et ne présente pas de garantie de renouvellement. Sous ces contraintes, le projet structurant semble plus pertinent lorsqu'il suit ou complète un appui plus large, sur une dimension spécifique favorable à l'exportation.

A titre illustratif, on peut évoquer l'appui à la mise en place d'IGP pour deux filières pilotes au Cambodge (poivre de Kampot et sucre de palme de Kampong Speu) : aucune des deux filières n'est actuellement structurée (stratégie sectorielle, connaissance du marché à l'export, approche marketing, structuration des producteurs en coopératives, etc.). L'IGP attaque une partie seulement des problématiques de ces filières, et un appui de long terme de type développement rural semble nécessaire pour appuyer les opérateurs du secteur dans leur expansion. Le PRCC ne peut répondre seul à ce besoin.

Dans le cadre d'approches « guichet/facilité », telle que celle revendiquée à Madagascar, la problématique est similaire : l'appui de type guichet sans axes stratégique ne favorise pas l'appui ; il n'existe aucune garantie de relai du don PRCC par un autre don. Un prêt est possible, par la mobilisation des divers instruments AFD (PROPARCO ou ARIZ notamment) mais la nature de l'appui ne rend pas ces outils nécessairement pertinents (exemple : formation aux exportations organisées par une chambre de commerce, appui au développement de clusters sectoriels).

#### ***Une communication peu explicite quant aux possibilités de reconduire l'appui***

Au cours des missions, il est apparu une incertitude quant à la possibilité pour le PRCC de programmer des interventions successives pour un même projet. Ceci entraîne des difficultés de communication pour l'agence AFD auprès des instances partenaires. Une communication claire sur la validation de budgets acceptés mais non programmés du PRCC2 serait nécessaire, pour sortir de l'incertitude au niveau local.

Le PRCC ne permet pas de budget de soudure entre deux phases d'un même projet.

Par ailleurs, l'extension géographique et sectorielle du PRCC2 pour un budget disponible identique à celui du PRCC1 peut apparaître contradictoire avec une démarche de long terme (sur plusieurs cycles PRCC). En particulier, l'appui aux clusters requiert long terme, masse critique et capital humain déterminant et... déterminé.

#### ***Des clauses de pérennisation non systématisées***

Les études de faisabilité ont pu évoquer les conditions de viabilité financière des structures appuyées, mais cela n'est pas nécessairement affiché en tant qu'hypothèse de travail/facteurs de risque. La convention de financement n'évoque pas – ou de façon succincte – la reprise de l'intervention par l'institution aidée à l'issue de l'appui. On notera que cette faiblesse de l'étude de pré-faisabilité ne semble pas identifiée par les acteurs de terrain (voir annexe 7, question 5).

Bien qu'il soit argué du caractère peu réaliste des clauses de pérennité sur le terrain, celles-ci sont reconnues pour donner un signal clair dès l'identification du projet et permettre un dialogue avec le maître d'œuvre à ce sujet (ex : sortie d'une loi et de ses décrets d'applications au Cambodge sur l'obligation de faire tester le grade de toute exportation de caoutchouc ; nécessité pour la CCIFM – Chambre de commerce et d'industrie France Madagascar – de continuer les activités soutenues par le PRCC à l'issue de l'intervention).

Enfin, pour un projet évoqué comme non prioritaire par les autorités partenaires (écotourisme en Mauritanie), le portage de l'intervention après sa clôture ne semble pas acquis. De plus, le ministère concerné par l'appui est relativement jeune et la distribution des rôles entre institutions reste problématique ; ce qui pourrait peser sur les acquis obtenus à l'issue du projet.

## 4. CONCLUSIONS

### C.1 La valeur ajoutée du PRCC : une flexibilité thématique, partenariale et opérationnelle

Cette conclusion se rapporte aux questions évaluatives suivantes :

#### *Pertinence*

- (Q1) Pertinence des interventions ponctuelles et d'accompagnement aux actions plus lourdes
- (Q2) Couverture géographique équilibrée en comparaison de l'APD globale.

#### *Complémentarité*

- (Q4) Avantage comparatif du PRCC reconnu en appui direct au secteur privé.
- (Q6) Complémentarité du PRCC avec les appuis communautaires.

#### *Efficacité*

- (Q7) Renforcement des capacités d'exportation à l'échelle des entreprises appuyées; émergence d'appuis innovants (IGP, RSE).

#### *Efficience*

- (Q10) Flexibilité thématique et partenariale ; flexibilité de l'instrument face aux aléas de mise en œuvre.
- (Q11) Valorisation des priorités dans les procédures de sélection et de suivi des projets (thèmes transversaux et nouvelles filières).
- (Q12) Aménagements du PRCC2 : flexibilité permise par le Fonds d'Etudes et de Participation.

#### *Impact*

- (Q13) Impact de l'aide au commerce sur l'accroissement des échanges internationaux : manque de recul pour un portefeuille encore peu décaissé.

L'instrument PRCC est apprécié des ME et agences AFD en raison de :

- La flexibilité de ses modalités opérationnelles (voir également la C3).
- Sa flexibilité partenariale, permettant notamment une participation active du secteur privé.
- Sa flexibilité thématique, encouragée par l'approche « guichet » : le PRCC offre la possibilité d'une approche de type « guichet » permettant des petites interventions de natures différentes mais nécessaires pour répondre adéquatement à une problématique complexe. Par exemple, le projet pêche en Mauritanie intègre trois axes (audit, formation, conseil) pour appuyer le secteur dans son entièreté. A Madagascar, cette approche guichet permet d'appuyer des PME ou des clusters existants ou en création, ceci par l'intermédiaire des maitres d'œuvre et maitrises d'ouvrage de nature différente.
- Son caractère unique (subvention) par rapport à l'offre d'autres bailleurs : l'appui en subvention rend le PRCC particulièrement attractif dans des pays où les dons sont rares. De plus, le PRCC offre cette subvention à des conditions de contrepartie locale très avantageuses<sup>24</sup>.

---

<sup>24</sup> A la question 13 « Le projet PRCC fait-il l'objet d'une contrepartie locale? » les 22 répondants au questionnaire se partagent entre 13 oui et 9 non. A la question 14 « Si oui, que représente cette

- Son positionnement comme excellent produit d'accompagnement, d'appel ou de clôture d'autres actions AFD/Proparco (pour 61% des projets concernés par l'enquête) plutôt que comme intervention isolée (39% des projets enquêtés). Le PRCC est déjà utilisé comme cet instrument de synergie ; ceci pourrait sans doute être renforcé.
- Son caractère précurseur, souligné et apprécié sur le terrain, permettant une meilleure visibilité de la France sur le thème de l'AC. Les projets sur les IGP et sur la RSE en sont de bons exemples. Bien sûr, certains projets sont jugés sans doute hasardeux (cinéma au Cambodge) mais c'est le lot de tous les projets novateurs et à risque. Si le PRCC veut garder cet aspect novateur, il convient donc d'accepter que les taux de succès soient moindres pour des opérations plus risquées. Pour l'instant, étant donnés les faibles taux d'exécution, les impacts des projets sont difficiles à évaluer.
- Sa capacité à mobiliser le Fonds d'Etudes et de Participation introduit par le PRCC2, appui apprécié mais également peu connu.
- Sa capacité à impliquer les Volontaires (VIA/VCAT) dans une gestion quotidienne relativement autonome, sur des secteurs et des problématiques intéressants.

## C.2 Une faiblesse de préaisabilité génératrice de coûts d'ajustement

Cette conclusion se rapporte aux questions évaluatives suivantes :

### *Pertinence*

- (Q1) Pertinence du PRCC par rapport aux besoins du partenaire : difficulté à faire émerger une demande d'appui locale.
- (Q3) Instrument peu orienté sur l'appui aux négociations commerciales (champ historique des SCAC et ME)

### *Efficiences*

- (Q10) Hypothèses, chemin critiques et scénarios de sortie peu explicites ; gestion chronophage.

### *Viabilité*

- (Q14) Clauses de pérennisation non systématisées et peu explicites ; forte incertitude quant à la pérennité des démarches structurantes.

L'initialisation des projets semble laborieuse et souvent tributaire des déplacements d'une seule personne venant de Paris et couvrant toutes les zones géographiques éligibles. Cet aspect et la difficulté à faire émerger une demande d'appui locale contribuent sans doute aux faibles taux d'engagements (80% des 50M€ disponibles au titre des PRCC1 et PRCC2).

Dans ce cadre, le Fonds d'Etudes – destiné à appuyer l'identification et la préaisabilité des interventions – ne dispose que d'une modeste notoriété auprès des acteurs de terrain.

Peu de projets sont arrivés à leur terme et nombreux sont ceux ayant connu des retards de mise en œuvre pour raisons diverses<sup>25</sup>. Ces faiblesses sont notamment expliquées par le manque de préparation/consensus au stade de la préaisabilité. Ces faiblesses ressortent tant des discussions menées à Paris que des réponses aux questions connexes. Cependant, cette faiblesse de la phase de préaisabilité ne ressort pas immédiatement en question directe (question 5, annexe 7).

---

contrepartie dans le budget total du projet ? », les 13 réponses se partagent en 10 pour moins de 25%, 2 pour 25-50% et 1 non-réponse.

<sup>25</sup> Motifs de délais cités par les répondants au questionnaire (Annexe 7, question 16) : études institutionnelles incomplètes, retards dans la levée des conditions suspensives, délais liés à la transition politique du pays ou à la lourdeur de ses procédures, retards dans le recrutement des opérateurs, etc.

Les points de blocage concernent notamment les éléments suivants :

- Les hypothèses de départ/facteurs de risque et analyses de sensibilité selon scénarios sont rarement présenté(e)s. Lorsqu'ils(elles) sont effectivement identifié(e)s, la sensibilisation du partenaire à leur suivi semble limitée.
- Les conditions contractuelles nécessaires au bon déroulement du projet ne sont pas toujours communiquées ni discutées, et nécessitent des ajustements ultérieurs : quelle contrepartie financière du partenaire ? Quel engagement du partenaire à assurer le financement des structures créées à l'issue de l'appui ?
- Le chemin critique nécessaire à l'atteinte des objectifs n'est pas toujours étudié ni rendu explicite auprès de l'opérateur : quel séquençage des étapes du projet ? Comment prioriser les différents éléments de commercialisation liés à l'appui aux exportations (analyse du marché/client, stratégie marketing) ? Quand et par qui les réformes législatives et réglementaires doivent-elles être préparées, discutées, soumises au décideur ?

### C.3 Un faible décaissement et des coûts de gestion jugés élevés

Cette conclusion se rapporte aux questions évaluatives suivantes :

#### *Pertinence*

- (Q1) Difficulté à faire émerger une demande d'appui locale ; pertinence des interventions ponctuelles et d'accompagnement aux actions plus lourdes.
- (Q3) Instrument peu orienté sur l'appui aux négociations commerciales (champ historique des SCAC et ME)

#### *Efficacité*

- (Q8) Faible décaissement et coûts de gestion élevés.
- (Q7) Peu de levier institutionnel.

#### *Efficiency*

- (Q10) Hypothèses, chemin critiques et scénarios de sortie peu explicites ; gestion chronophage.
- (Q12) Sous PRCC2, peu de renforcement de la complémentarité avec les SCAC et ME.

Si l'on observe en mai 2008 un relativement faible engagement (80% des 50M€ des PRCC1 et PRCC2), c'est plutôt le faible niveau de décaissement qui est préoccupant (en moyenne 24,4% des engagements<sup>26</sup> et 20% du budget disponible sous PRCC1 et PRCC2). Notons qu'il ne s'agit pas d'un critère de perte de qualité, dans la mesure où il n'y a pas une « course au projet » à tout prix.

Les causes de ce faible taux de décaissement peuvent être partiellement expliquées par les éléments suivants :

- Les activités « soft » appuyées sous PRCC décaissent par nature relativement moins bien que l'infrastructural.
- Les faiblesses de pré faisabilité évoquées en C2 (séquençage, hypothèses, conditions préalables) génèrent des retards dans le décaissement.
- Les opérateurs locaux éprouvent des difficultés à mettre en œuvre des demandes d'appui alors que les fonds sont disponibles ; c'est expliqué par la faible capacité technique locale.
- Par ailleurs, certaines cultures d'entreprise sont éloignées de cette logique de décaissement. Par exemple, un opérateur réalisant le même objectif attendu avec moins de moyens ne rencontre pas nécessairement la priorité du bailleur (conflit

---

<sup>26</sup> Décaissements à fin mai 2008 : 40,6% sous PRCC1 ; 0,5% sous PRCC2.

d'objectifs par rapport à la performance, notamment rencontrée pour les opérateurs du secteur privé).

Si une comparaison peut être réalisée avec le FFEM, on peut noter que celui-ci a également connu des problèmes de décaissement dans sa première moitié de vie (il a été créé en 1994) car les projets n'étaient pas toujours bien préparés. Le programme est aujourd'hui plus mature et bénéficie d'un comité scientifique et technique lui permettant un meilleur regard sur la sélection et la préparation des projets. Selon le Secrétariat du FFEM, ceci a aujourd'hui permis de résoudre le problème de décaissement.

Les projets PRCC sont généralement jugés chronophages par les agents de l'AFD sur le terrain. Ce jugement est notamment rapporté à la faible taille des projets appuyés, en comparaison du portefeuille global de l'AFD. Le temps mobilisé est souvent consacré à la résolution de difficultés ou imprévus non envisagés en phase d'instruction.

A ce titre, les projets achevés ou en passe de l'être ont été capables de surmonter les difficultés de mise en œuvre. Ceci illustre une grande flexibilité de l'instrument PRCC, appréciée par les bénéficiaires et reconnue par les autres bailleurs. Le projet est notamment capable :

- d'ajuster sa durée de mise en œuvre (extension de la date de clôture de l'intervention) ;
- de réaffecter le budget entre ses composantes ;
- de mobiliser des reliquats financiers pour le développement d'interventions complémentaires (études, phasing-out) ;
- de compléter ses interventions par la mobilisation du Fonds d'Etudes du PRCC.

#### **C.4 Une flexibilité thématique génératrice d'un portefeuille diversifié**

Cette conclusion se rapporte aux questions évaluatives suivantes :

##### *Pertinence*

- (Q3) Portefeuille très axé sur l'appui aux capacités d'exportations (domaine AFD) et peu orienté sur l'appui aux négociations commerciales (champ historique des SCAC et ME)

##### *Complémentarité*

- (Q4) Avantage comparatif du PRCC reconnu en appui direct au secteur privé ; dimension régionale peu valorisée.

##### *Efficacité*

- (Q7) Émergence d'appuis innovants (IGP, RSE).
- (Q8) Pas d'appui aux négociateurs des PVD dans les négociations OMC/APE, ni d'appui à la transition dans la mise en application des accords négociés ; seul le Vietnam a bénéficié de projets de renforcement des capacités institutionnelles.

##### *Efficience*

- (Q10) Modalités opérationnelles : flexibilité thématique et partenariale ; flexibilité l'instrument face aux aléas de mise en œuvre.
- (Q12) Aménagements du PRCC2 : ouverture thématique et partenariale effective ; peu de renforcement de la complémentarité avec les autres outils français sous PRCC2 (forte complémentarité pour les outils AFD, toujours limitée pour les SCAC et ME).

L'instrument PRCC autorise l'appui d'interventions extrêmement diversifiées par :

- leur nature : les deux composantes classiques de l'assistance au commerce sont théoriquement éligibles (appui aux capacités d'exportation et appui aux négociations commerciales) ce qui offre un champ d'appui extrêmement diversifié, illustré par le portefeuille des projets soutenus.

- les acteurs impliqués : en plus des Etats et des organismes publics, le PRCC2 étend la possibilité de conclure des partenariats avec des collectivités locales, les structures représentatives professionnelles ou consulaires ou d'autres structures éventuellement de droit privé. Cependant l'implication en contrepartie locale semble faible (voir question 13 de l'enquête : absence de contrepartie locale à 41%) ce qui semble contraire aux recommandations et réduit les chances de pérennisation.
- leur dimensionnement : aux termes du questionnaire, un projet PRCC est généralement multi-composantes. Il intègre généralement de la formation, de l'assistance technique internationale, de l'assistance technique locale, des appuis financiers aux organismes aidés, etc.
- leur durée : l'intervention peut aller de l'appui ponctuel à l'intervention structurante (inscrite dans le long terme).

### C.5 Un appui institutionnel sous-valorisé

Cette conclusion se rapporte aux questions évaluatives suivantes :

#### *Pertinence*

- (Q1) Difficulté à faire émerger une demande d'appui locale.
- (Q3) Portefeuille très axé sur l'appui aux capacités d'exportations (domaine AFD) et peu orienté sur l'appui aux négociations commerciales .

#### *Complémentarité*

- (Q6) Dimension régionale peu valorisée.

#### *Efficacité*

- (Q7) Peu de levier institutionnel.
- (Q8) Appui aux capacités de négociation : pas d'appui aux négociateurs des PVD dans les négociations OMC/APE, ni d'appui à la transition dans la mise en application des accords négociés ; seul le Vietnam a bénéficié de projets de renforcement des capacités institutionnelles.

#### *Efficiace*

- (Q11) Peu de valorisation des initiatives régionales en raison de la faible demande d'appui à cette échelle.
- (Q12) Sous PRCC2, peu de renforcement de la complémentarité avec les SCAC et ME.

Malgré l'ouverture thématique et partenariale offerte par le programme, l'appui institutionnel est sous-valorisé<sup>27</sup>. L'essentiel des interventions a appuyé au développement des capacités commerciales, sans toujours bénéficier d'un ancrage institutionnel.

Cette faible implication de l'institutionnel dans le programme – en termes d'appui aux négociations commerciales notamment – est expliquée par plusieurs éléments, dont :

- Une faible implication des SCAC dans le programme, et une implication variable à limitée des ME ; les deux acteurs auraient pu par leur expertise et leurs réseaux favoriser ce meilleur ancrage. Ceci était envisagé par les axes stratégiques du PRCC1 mais n'a pas été opérationnalisé.
- En relation, un manque d'interaction entre ATR et PRCC, ce qui a freiné la capacité à susciter des demandes d'appui des ministères partenaires, de même que les synergies possibles entre ces deux instruments.

---

<sup>27</sup> Voir section 2.2.2 et Annexe 7 (information relative à la classification de l'objectif spécifique des projets enquêtés au regard de la typologie d'activités du PRCC).

- Une communication auprès des agences AFD et ME essentiellement tournée vers l'appui « concret » aux capacités d'exportation, et ayant peu mis en avant l'éligibilité de l'appui aux négociations commerciales.
- Dans certains cas, une réticence à appuyer des institutions publiques jugées peu motivées.

De cette faible implication de l'institutionnel, il a résulté des difficultés à :

- faire passer des décisions réglementaires nécessaires à la réussite des interventions.
- inscrire une intervention d'appui à une filière dans un dialogue sectoriel.
- impliquer l'institutionnel au-delà de la seule rétrocession (faible apprentissage).

## **C.6 Le PRCC : programme ou guichet ? Dilemme entre flexibilité thématique et contribution à une stratégie**

Cette conclusion se rapporte aux questions évaluatives suivantes :

### *Pertinence*

- (Q1) Difficulté à faire émerger une demande d'appui locale ; pertinence des interventions ponctuelles et d'accompagnement aux actions plus lourdes.
- (Q3) Portefeuille très axé sur l'appui aux capacités d'exportations du secteur privé.

### *Efficacité*

- (Q9) Absence d'une réelle stratégie de visibilité à l'échelle du programme et de ses projets.

### *Efficiency*

- (Q10) Flexibilité thématique et partenariale.
- (Q12) PRCC2 : flexibilité permise par le Fonds d'Études et de Participation ; peu de renforcement de la complémentarité avec les autres outils français sous PRCC2 (forte complémentarité pour les outils AFD, toujours limitée pour les SCAC et ME)

Le programme PRCC a été dessiné pour contribuer à une stratégie caractérisée par des objectifs pour le partenaire (assistance au commerce), mais également des objectifs pour le bailleur (visibilité française, apprentissage par l'expérience, contribution indirecte aux autres initiatives françaises dans le secteur). Cette dimension stratégique est aujourd'hui confirmée par la nouvelle stratégie française d'AC, qui définit des ambitions et axes prioritaires d'intervention pour la France (voir annexe 3.3).

Or les faits montrent que le PRCC a été plus pragmatique que stratégique : le choix des interventions a essentiellement privilégié l'approche de terrain et l'ouverture vers des interventions et secteurs très divers ; les attentes pour la coopération française ont peu été mises en avant.

Le renforcement de l'ouverture ou de la souplesse des critères d'éligibilité du PRCC2 tend à accentuer l'aspect « guichet » du programme : le bénéficiaire est mis au centre de l'intervention tandis que le contributeur se met en retrait de la phase de design et laisse au bénéficiaire le soin de définir les activités qui correspondent le mieux à ses besoins.

Cette approche par guichet répond parfaitement aux besoins du bénéficiaire et s'inscrit dans la logique d'appropriation et de leadership de la Déclaration de Paris ; mais elle présente également des faiblesses :

- Une démarche de type guichet si elle n'est pas encadrée par des critères d'éligibilité et de sélection n'optimise pas la stratégie du bailleur car elle ne répond pas à ses attentes propres. Ce type d'appui est donc soumis à une dépendance vis à vis de l'initiative locale, ce qui limite l'allocation équilibrée entre les différents axes stratégiques du bailleur.

- La périodicité du PRCC (programme triennal supposant des décaissements sous trois ans) ne favorise pas l'appui continu sur des secteurs de concentration<sup>28</sup>.

L'appui PRCC sous sa forme « guichet » est donc efficace lorsqu'il vient :

- compléter des interventions structurantes plus larges.
- soutenir des initiatives qu'on sait pérennes à l'issue de l'intervention.
- capitaliser sur l'utilisation de la subvention en appui marketing à une politique de prêt.

A côté de cet appui d'appoint, de levier, le PRCC semble mal équipé en appui aux démarches structurantes, en raison notamment de sa contrainte temporelle. En effet, les projets PRCC sont prévus en théorie sur 2 à 3 ans dans un programme triennal à calendrier fixe (2003-2005 ; 2006-2008), si une orthodoxie comptable et de gestion d'un programme triennal devait être respectée (clôture au 31 Décembre de la troisième année). Ceci semble contradictoire avec le fait d'envisager des projets sur 2 ou 3 phases triennales de PRCC. Les projets d'appui multi-niveaux à des filières agricoles semblent donc ambitieux en comparaison de l'outil PRCC tel qu'il est dessiné.

*Exemple : structuration d'une IGP pour une filière agricole (une filière agricole est reconnue comme nécessitant généralement 8 à 10 ans de soutien) avec des interventions nécessaires à une multitude de niveaux (pratiques de culture, structuration de groupement professionnel ou de mouvement associatif, accompagnement par l'élaboration nécessaire d'un nouveau cadre juridique ou financier et aide à la négociation du dialogue secteur public/secteur privé dans le cadre d'une politique nationale de la dite filière).*

Face à cette palette d'activités extrêmement diversifiées (ad hoc/structurant), les attentes en termes d'impact et de viabilité ne sont pas du même ordre.

L'attention à porter par le suivi-évaluation et la communication quant au phasing-out doit être modulée en conséquence. En particulier, les interventions à ambition structurante (inscrites dans le long terme) mériteraient une attention régulière et approfondie. Or, il ne semble pas que les stratégies de suivi et de sortie soient ajustées à ce type d'intervention :

- L'ambition structurante nécessite un suivi orienté sur le long terme (ex : étude d'impact préliminaire puis ex-post). Or ce n'est pas systématisé.
- L'ambition structurante nécessite un appui continu et une suite prévue dans le design initial (prolongement de l'appui PRCC, reprise par un don ou par un prêt, prise en charge complète par le bénéficiaire, intégration dans une intervention plus vaste). Or ce n'est jamais le cas ; il n'existe aucune visibilité au-delà de l'intervention elle-même.

---

<sup>28</sup> 1/3 des projets concernés par l'enquête ne s'inscrivent pas dans un secteur de concentration de l'aide française au pays (annexe 7, question 26).

## C.7 Visibilité et influence : réflexion sur l'apprentissage institutionnel

Cette conclusion se rapporte aux questions évaluatives suivantes :

### *Pertinence*

- (Q5) Difficulté à partager l'expérience et à se faire connaître au delà du projet.

### *Complémentarité*

- (Q4) Avantage comparatif du PRCC reconnu en appui direct au secteur privé.

### *Efficacité*

- (Q7) Appuis innovants (IGP, RSE) pour lesquels l'information sur les effets est peu documentée.
- (Q9) Absence d'une réelle stratégie de visibilité à l'échelle du programme et de ses projets.

### *Efficiency*

- (Q12) PRCC2 : communication insuffisante sur le Fonds d'Etudes et de Participation ; peu de renforcement de la complémentarité avec les autres outils français.

Les appuis PRCC disposent d'une bonne notoriété locale, en comparaison des masses financières engagées. Mais il semble que cette visibilité locale soit peu relayée à l'échelle des forums internationaux. En comparaison d'instruments tels que le FFEM, le PRCC semble manquer d'une réelle stratégie de valorisation des expériences. Les principaux points de faiblesse identifiés sont :

- Le peu de formalisation et le faible niveau d'information fourni par le suivi quant aux effets des interventions (résultats et impacts)<sup>29</sup>.
- La faible capitalisation des interventions pilotes et innovantes entre agences de terrain, et entre services à Paris.
- L'absence d'une structure scientifique de capitalisation capable de traduire les leçons de terrain en messages stratégiques pour les décideurs français.

De plus, la souplesse thématique du PRCC – bien qu'elle lui permette une flexibilité appréciée – entraîne également une certaine dilution de la visibilité du programme. L'exemple asiatique montre que le PRCC devient un référent là où il renforce son positionnement thématique (IGP et RSE notamment).

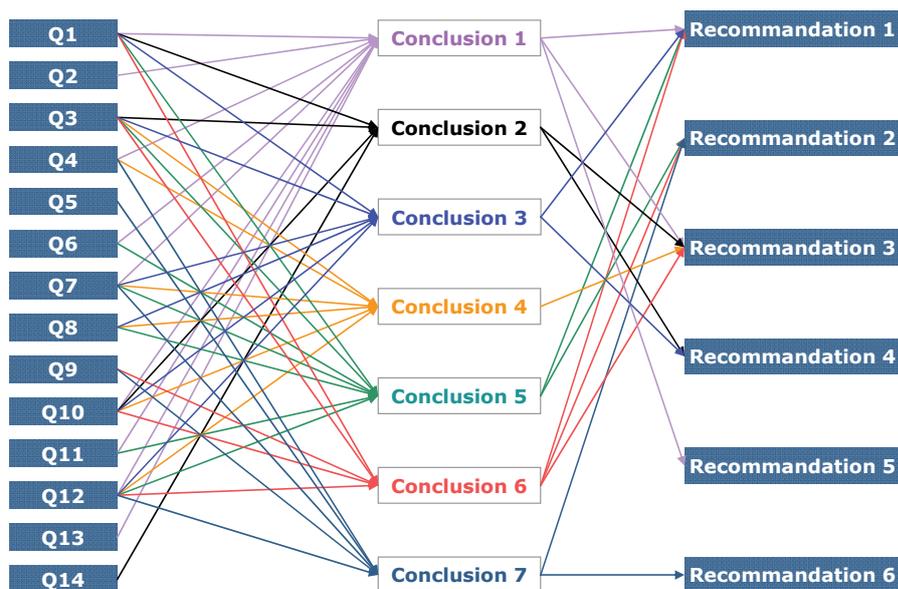
Ceci appelle à une réflexion commune à l'ensemble des acteurs français engagés dans l'aide au commerce, pour traduire la visibilité locale de l'AFD en expérience partagée à Paris, et pour traduire cette expérience en influence auprès des instances internationales.

---

<sup>29</sup> Selon l'Article 1 de la Convention DREE-AFD, les procédures de suivi et d'évaluation du PRCC doivent se conformer aux procédures propres à l'AFD.

## 5. RECOMMANDATIONS

Chacune des recommandations proposées résulte d'une analyse croisée des conclusions (chapitre 4), elles-mêmes dérivées des réponses aux questions évaluatives (chapitre 3). Le lien logique entre recommandations, conclusions et questions évaluatives est schématisé ci-dessous.



### R.1 Le challenge : définir une stratégie d'outil et de programmation thématique tout en gardant la flexibilité du programme

#### R.1.1 Définir une stratégie d'outil

L'outil PRCC doit être « stratégisé » pour renforcer sa cohérence, son impact et sa visibilité dans le cadre de la panoplie des outils d'AC mis en place par la France. Pour ce faire, il est nécessaire de redéfinir ses objectifs, son champ d'action et ses modalités de fonctionnement :

- Ses objectifs : apporter une solution flexible à des intervenants dans les PED, pour assurer un effet de levier ou débloquent des problématiques liées à l'AC et assurer une visibilité française.
- Son champ d'action : appui à l'exportation et au développement des capacités d'exportation ; appui institutionnel soumis à certaines conditions de pérennisation.
- Ses modalités de fonctionnement : guichet ou projets structurants, identification (qui, quoi, comment), étude de préféabilité (action plus structurante, multi-niveau, chemin critique) ou action ponctuelle d'appui (foires, exposition, voyages d'étude, etc.), mise en cohérence du calendrier du projet par rapport au programme triennal, définition de cadre logique et d'IOV quantifiables sur des actions ponctuelles plutôt que des indicateurs agrégés de nature plus globale et parfois difficiles à objectiver.

Une démarche de type guichet permettra à la France d'assurer une visibilité et une complémentarité avec ses autres instruments (fonds à risques et de garantie) ou avec des projets de la Commission Européenne.

Il convient de souligner que l'approche guichet nécessite moins de fonds et donc moins de déboursement car elle appuie des actions ponctuelles. Il en résulte que des taux de déboursement pourraient s'avérer faibles car les capacités d'absorption pour des actions ponctuelles sont généralement surévaluées au départ. L'approche guichet implique également un coût d'intervention relativement élevé (phase de préfaisabilité nécessaire) et la gestion d'une multiplicité d'ANO, qui se doit d'être allégée.

Le fait que le PRCC3 puisse envisager des sous-programmes de diverses natures ne nuit en rien à sa dimension stratégique. Ces sous-programmes sont complémentaires : fonds d'étude, guichet, fonds pour administrateurs externes, FRCC... peuvent s'inscrire dans la «mission» du PRCC telle que proposée dans la Recommandation 3. Cette gamme de sous-programmes permettra de mieux satisfaire à l'exigence de flexibilité et aux ambitions de capitalisation attendues du PRCC3.

### *R.1.2 Définir des priorités thématiques en appui aux capacités d'exportation*

Les thématiques d'appui peuvent constituer un cheval de bataille de la France dans le cadre de l'aide au commerce (par exemple pour défendre les IGP et les notions d'origine par rapport au développement plutôt anglo-saxon des marques déposées) ou s'inscrire dans les visions de société et de valeurs pour lesquelles la France souhaite renforcer une influence internationale (RSE, environnement, démarche participative, valeurs républicaines, etc.)

La proposition serait la suivante :

- ⇒ La détermination des priorités thématiques en appui aux capacités d'exportation se fera lors d'un séminaire conjoint à l'AFD, la DGTPE et le MAEE pour que ces priorités correspondent à la stratégie réactualisée de l'AC française.

### *R.1.3 S'inspirer du FRCC pour développer l'appui aux négociations commerciales*

Pour pouvoir mettre en œuvre le concept d'une enveloppe sur laquelle une institution locale puisse faire des propositions à l'échelle d'un pays, les pré-requis sont d'une part une capacité d'absorption de l'enveloppe dans le pays concerné, et d'autre part une institution pouvant faire office de point focal efficace par rapport à d'autres institutions de tutelle pour les secteurs d'intervention concernés.

- Un point d'ancrage est nécessaire au niveau du pays bénéficiaire pour servir des ambitions de transversalité et s'engager sur des projets à multi-niveaux (secteur économique, dialogue public-privé, accompagnement législatif ou politiques nationales complémentaires -régionale, éducation, sociale- etc.) qui touchent des institutions publiques diverses.
- Le commerce est historiquement un parent pauvre de l'attention institutionnelle dans les PED, ayant souvent été rattaché - sans réel poids - au ministère de l'économie ou à celui de l'industrie. La situation de « facilitateur » du ministère en charge du commerce dans l'interaction avec les ministères de tutelles des secteurs couverts s'avère parfois difficile et nécessite une expertise en appui institutionnel relevant du SCAC plus que du PRCC. Les pays héritiers d'un système de planification plus centralisée seront à cet égard parfois mieux à même de jouer ce rôle de facilitateur, par leur autorité transversale.

La proposition serait la suivante :

- ⇒ Suivant les situations particulières de chaque pays et sur proposition concertée de l'agence AFD, de la ME et de l'Ambassade, une enveloppe gérée par les autorités partenaires de type FRCC peut être envisagée. Ayant l'avantage de mettre le pays récipiendaire responsable de la génération d'idées de projet (principe d'appropriation de la Déclaration de Paris), le FRCC ne peut réellement fonctionner que si le point d'ancrage dans le pays hôte a suffisamment de pouvoir institutionnel et de capacité d'absorption pour jouer ce rôle transversal et initiateur. Le pays doit également pouvoir présenter une masse critique de projets éligibles pour rendre ce FRCC opérationnel et assurer les décaissements.

#### *R.1.4 Développer l'interaction avec les appuis en prêt de l'AFD (Proparco, Ariz)*

Le PRCC doit pouvoir jouer le rôle d'éclaireur sur des identifications/phases de préféabilité, pour éventuellement procurer en don l'assistance technique nécessaire à la réduction du « risque projet » ultérieur d'un prêt ou d'une participation financière.

Le PRCC pourrait également mieux se positionner en tant que produit connexe à un programme plus ambitieux de prêts de l'AFD, en qualité d'appui « bonus » dans des secteurs proches ou complémentaires où son caractère de don permet une complémentarité d'action.

La proposition serait la suivante :

- ⇒ Le PRCC pourrait assurer le rôle tant attendu de l'assistance technique destinée à réduire les risques des fonds de capital-risque, en amont de la prise de participation.
- ⇒ Le PRCC pourrait ensuite permettre le suivi du portefeuille en finançant les frais de consultance et de déplacement (participation aux comités exécutifs ou aux conseils d'administration des sociétés).
- ⇒ Le PRCC pourrait également financer à travers un programme spécial la présence d'administrateurs externes non-exécutifs dans les conseils d'administration de sociétés d'exportation où la PROPARCO ou les fonds ARIZ sont actifs. Ceci permettrait une surveillance active du portefeuille sans les charges inhérentes, ce qui permettrait des interventions à des planchers plus bas (particulièrement pour les PME, qui forment le tissu manufacturier de bien des PED).

## **R. 2 Instauration d'une réflexion ouverte quant à la place des SCAC et ME dans le PRCC et plus généralement dans l'AC**

### *R.2.1 Envisager le positionnement des ATR et du MAEE dans le PRCC*

Dans le contexte de la RGPP, il est important de permettre une meilleure capitalisation du savoir-faire des ATR dans les problématiques de politique publique ou de développement de filières. Le PRCC doit proposer des actions de déblocage ou de réponse aux besoins de formation/participation pour une meilleure articulation entre secteur public et secteur privé.

Il convient également de clarifier les conditionnalités d'action du PRCC par rapport aux champs d'intervention du MAEE, dans le cadre de la politique d'influence souhaitée par la France en matière d'aide au commerce.

La proposition serait la suivante :

- ⇒ Dans l'éventualité du transfert des compétences des ATR du MAEE vers l'AFD, il conviendrait de créer au sein de l'AFD un nouveau savoir-faire pour pouvoir coordonner et articuler deux métiers différents : celui des ATR en politiques macro-économiques ou sectorielles et celui des financements de projets privés (en particulier vers le commerce et l'exportation). Ces deux métiers sont complémentaires mais souvent incompris.
- ⇒ Une réflexion doit également être menée quant à l'articulation entre le PRCC et l'AT auprès des organisations internationales spécialisées, qui demeurera a priori sous la responsabilité du MAEE.
- ⇒ De plus, il existe souvent une certaine méfiance entre secteur public et secteur privé dans le domaine de la gestion des secteurs stratégiques d'un PED (pêche, textile, etc.) et cette meilleure articulation pourrait permettre de promouvoir un réel dialogue « public/privé ».

### *R.2.2 Définir une position commune quant à la place des intérêts français dans le PRCC*

Doha suppose que le déliement de l'aide soit un fait. Cette position commune devrait permettre une clarification des rôles des différentes institutions françaises et une meilleure articulation avec le vaste réseau d'expertise et de "maîtres d'œuvre" mobilisables par la Coopération française : ADETEF, CIRAD, GRET, etc.

La proposition serait la suivante :

- ⇒ Organiser un séminaire de réflexion entre l'AFD, la DGTPE et le MAEE sur la manière de mieux capitaliser les expertises françaises, tout en gardant la liberté de choix et la mise en concurrence des différents maîtres d'œuvre mobilisables.
- ⇒ Cette réflexion s'inspirera également du renouvellement de la stratégie française d'assistance au commerce, en cours de finalisation à la mi-2008 (synthèse des réflexions actuelles en annexe 3.3 ; version finale postérieure à la présente évaluation).

### R.3 Spécifier le champ et les modalités d'exécution du PRCC

#### R.3.1 Champ d'activités

Pour permettre au PRCC de rester un instrument ponctuel et flexible, il convient de lui conserver un caractère d'appui au renforcement des capacités commerciales, appui aux activités commerciales d'exportation et développement du commerce (local, national ou régional). Ceci est à privilégier plutôt qu'une ambition de structuration de filière/secteur à vocation exportatrice. La prise en compte des besoins des marchés locaux et le développement des possibilités commerciales liées rencontre bien les objectifs de réduction de la pauvreté et interventions sectorielles menées par d'autres partenaires français<sup>30</sup> ou Européens.

La proposition serait la suivante :

- ⇒ Le PRCC est un programme triennal couvrant l'Aide au Commerce dans son volet renforcement des capacités commerciales (capacités d'exportation et de négociation commerciale).
- ⇒ Ses projets sont prioritairement de nature ponctuelle et viennent assurer un effet de levier ou débloquent une situation, de préférence en coordination avec d'autres projets de la France ou de l'Union Européenne.

#### R.3.2 Modalités

De manière opérationnelle, il est important de délimiter la fenêtre calendaire dans laquelle doivent s'inscrire les projets, ceci pour faciliter la programmation, le suivi-évaluation et la sortie (phasing-out).

Pour respecter une gestion de l'instrument PRCC tel que défini jusqu'à maintenant (programme triennal), les projets devraient se cantonner dans cette fenêtre de 3 ans. Ceci permettrait un rapport de gestion et d'évaluation plus solide du PRCC à l'issue de chaque période triennale.

Les niveaux de décaissement actuels montrent que la périodicité triennale semble être difficile à tenir. La question est de définir ce que le PRCC devrait faire et de mettre en relation objectif et moyens (quel montant d'enveloppe, quelle périodicité, quelle procédure), ceci en fonction de la capacité d'absorption dans les pays bénéficiaires. Les faiblesses constatées d'une phase de préféabilité semblent montrer que, même si les besoins sont immenses, l'outil PRCC n'arrive pas dans sa formulation actuelle à rencontrer cette demande notionnelle.

Afin de pouvoir redistribuer le reliquat non octroyé (exemple 15,7 M€ sur les 25 M€ d'enveloppe totale du PRCC<sup>31</sup>) par rapport aux contributions respectives de départ entre la DGTPE (15 M€) et de l'AFD (10M€), il conviendrait de créer l'autonomie du Fonds PRCC tout en maintenant la gestion du fonds à l'AFD, contre rétribution. Ceci permettrait de travailler sur une base « *pari-passu*<sup>32</sup> » sur le reliquat (capitalisé ou pas) qui serait

---

<sup>30</sup> Exemple du projet Pomme de Terre « Belle de Guinée ».

<sup>31</sup> L'hypothèse étant que les 25 M€ du PRCC1 ont tous été octroyés et que ce reliquat ne provienne techniquement que du PRCC2.

<sup>32</sup> La clause *pari passu* assure un partage équitable des actifs d'une entité parmi les détenteurs d'une dette classée au même rang.

retourné à chaque contributeur en fonction de la proportion de mise de départ<sup>33</sup>. La création d'un Fonds PRCC pourrait alors attirer d'autres contributeurs.

La proposition serait la suivante :

- ⇒ Créer l'autonomie du Fonds PRCC.
- ⇒ Conserver une programmation triennale pour maintenir la flexibilité et le contrôle du fonds PRCC.
- ⇒ S'accorder sur la manière de mettre le PRCC en phase avec une orthodoxie plus stricte de programmation calendaire, de « redevabilité » comptable et de redistribution des sommes non-décaissées et éventuellement capitalisées aux différents actionnaires du fonds.
- ⇒ Une procédure d'autorisation de dépense globale doit être créée pour les dépenses préalablement agréées entre agences AFD et opérateurs (ANO global sur un manuel des procédures préalablement défini), afin d'éviter les ANO pour des dépenses mineures. Cette procédure peut être complétée par la création et d'une caisse d'avance sur les dépenses préalablement validées. L'existence de cette caisse devrait être portée d'une façon efficace à la connaissance des bureaux de l'AFD sur le terrain.

#### **R.4 Renforcer la préféabilité pour réduire les coûts d'ajustement**

Les précédentes observations ont illustré la flexibilité de l'instrument PRCC, de même que les coûts de gestion jugés élevés par l'AFD. Les recommandations suivantes préconisent un renforcement des procédures pour la préparation des interventions ce qui devrait alléger les coûts de gestion jugés chronophages (une étude approfondie ex-ante permet de réduire les difficultés en cours de la mise en œuvre). En outre, des éléments de simplification des procédures ANO ont été présentés en R.3.2.

##### *R.4.1 Une meilleure diffusion de l'existence et des modalités d'action du Fonds d'Etude est nécessaire pour assurer une réponse adéquate à la faiblesse de préféabilité*

Il est recommandé d'augmenter la portée et l'accès au Fonds d'Etude par une meilleure publicité sur son existence et ses moyens d'action.

La proposition serait la suivante :

- ⇒ Afin d'apporter aux agences AFD les ressources nécessaires dans la phase de préféabilité et de raccourcir le cycle de projet, le Fonds d'Etude doit être renforcé et mieux porté à la connaissance des agences AFD et ME.
- ⇒ Une plaquette explicative du PRCC et une check-list opérationnelle devrait mettre l'accent sur la place du Fonds d'Etude dans le cycle de projet PRCC (voir point suivant).

##### *R.4.2 Un guide des procédures explicite quant aux engagements du partenaire*

La nature et l'obligation minimale de la contrepartie doivent être précisées. Les conditions d'utilisation du reliquat budgétaire doivent être explicitées.

La proposition serait la suivante :

- ⇒ Il conviendrait de développer un guide des procédures explicite quant aux engagements attendus du partenaire, à destination tant des bénéficiaires potentiels que des agents de terrain AFD (en majorité des Volontaires Internationaux - VIA/VCAT) pour permettre une identification rapide et sans équivoque.

---

<sup>33</sup> Les clauses de gestion du reliquat suivant le modèle « pari passu » sont courantes. Des modèles de clause *pari passu*, de clause de partage et d'« Accord de Fonds de Financement de Projet » sont disponibles auprès des Institutions Financières de Développement.

#### *R.4.3 Des hypothèses de travail, scénarii de sortie pré-dentifiés et testés chemin faisant*

Il est important de formaliser les scénarii et chemins critiques, en particulier pour les interventions à niveaux multiples, afin de déterminer les étapes et le séquençage des sous-composantes de projet. Il est recommandé de mieux définir le cadre logique et de quantifier les IOV. Le contenu du suivi et de l'affectation de ressources doivent être présentés dans des rapports de gestion formalisés. Les comités de pilotage doivent être séquençés, en insistant sur les dates limites de reporting et sur une certaine fréquence de réunions.

La proposition serait la suivante :

- ⇒ L'utilisation de la Matrice du Cadre Logique permet de mieux dissocier les objectifs et résultats du projet par l'utilisation d'Indicateurs Objectivement Vérifiables et en décrivant les différents scénarii attendus.
- ⇒ Cette systématisation de l'approche du Cadre Logique permet également de se familiariser avec les projets de la Commission Européenne où la flexibilité du PRCC pourrait assurer une visibilité française et une meilleure complémentarité.
- ⇒ Il est également recommandé de capitaliser les expériences de définition d'IOV pour le suivi des résultats. Voir également la R.6.2.

#### *R.4.4 Prévoir dès l'initialisation les suites de l'appui PRCC (reprise par le bénéficiaire, par un prêt, par un nouvel appui PRCC)*

Pour ce faire, il est important de mieux insérer l'outil PRCC dans l'arsenal des autres instruments de l'AFD, du MAEE ou de la DGCID.

La proposition serait la suivante :

- ⇒ Si le PRCC s'oriente vers des actions ponctuelles, le problème du phasing-out se posera avec moins d'acuité. En effet, le phasing-out est difficile pour des projets s'arrêtant pour des entités par définition en besoin constant de subside (ex : Cap Export Madagascar du CCIFM, elle-même nouvelle institution à épauler financièrement). Il est donc recommandé que le PRCC ne s'attaque pas à des projets qui par définition requièrent soit un apport continu sur 7 à 10 ans (filières agricoles ou agro-industrielles) ou sur des projets qui ne seront jamais autofinancés.

## **R.5 Moduler la couverture géographique sous certaines conditions**

### *R.5.1 Envisager une stratégie pour les appuis régionaux et sous-régionaux*

A l'échelle régionale, le PRCC doit se focaliser sur des actions destinées à promouvoir la levée des barrières non-tarifaires du commerce intra-régional dans les PED, afin de permettre des économies d'échelle dans les marchés locaux, une fluidité du commerce face aux nombreux barrages administratifs et informels le long des axes de transport régionaux, un renforcement des zones de production vivrières, généralement éloignées des centres urbains ainsi que de la logistique d'approvisionnement de celles-ci (contexte de renchérissement de prix des denrées agricoles et de la densification de la population urbaine). Ceci milite pour des interventions également sous-régionales pour désenclaver des zones de production, y compris à l'intérieur de frontières nationales.

La proposition serait la suivante :

- ⇒ Le PRCC devrait inclure les projets de développement d'une offre compétitive sur les marchés locaux, régionaux et internationaux, sous la condition d'actions ponctuelles, comme évoquées plus haut.
- ⇒ Les études de faisabilité devraient également aborder le positionnement des interventions par rapport au développement économique régional, quelque soit leur échelle d'intervention (locale, sous-régionale, nationale, régionale ou internationale).

### *R.5.2 Apprécier la valeur ajoutée du PRCC à l'appui aux structures régionales*

Dans le cadre des APE et de l'appui prévu aux organismes régionaux, permettre des appuis de type « guichet » pour apporter des solutions ad-hoc et visibles à des efforts dans le commerce inter et intra-régional.

La proposition serait la suivante :

- ⇒ Etre à l'écoute des organismes régionaux et des APE pour permettre, grâce à la flexibilité du PRCC, de débloquent les problèmes techniques ou politiques que ne manqueront pas de marquer les négociations suite à l'échec de Doha. Ceci devrait permettre à la France d'assurer une très grande visibilité et aider à pallier les insuccès des APE dans le domaine.

## **R.6 Développer une stratégie d'apprentissage pour renforcer la visibilité française**

### *R.6.1 « Stratégiser » la dimension pilote des interventions, structurer l'apprentissage à Paris*

Le caractère explorateur ou pilote du PRCC et sa flexibilité sont des avantages majeurs reconnus tant à Paris que sur le terrain, tant par l'AFD, la DGCID et le MAEE que par les bénéficiaires finaux ou institutions intermédiaires. Pourtant les leçons apprises sont encore insuffisamment capitalisées et communiquées. L'expérience doit être partagée pour renforcer le programme lui-même et renforcer la crédibilité de la coopération française en matière d'aide au commerce.

La proposition serait la suivante :

- ⇒ Pour réduire un certain cloisonnement inter- ou intra-institutionnel (services géographiques/services techniques), il conviendrait d'envisager un meilleur couplage de la fonction géographique et sectorielle. Ceci permettrait par exemple de capitaliser sur l'expérience de la crevette à Madagascar quand l'AFD planifie des projets du même type au Mozambique voisin.
- ⇒ Un vade-mecum amélioré en direction des agents de terrain (souvent des Volontaires Internationaux) faciliterait la mise en œuvre du programme.

### *R.6.2 Assurer un suivi-évaluation des effets*

Prévoir un budget de monitoring et d'évaluation dans les budgets-types. Formaliser un poste de +/-5% d'imprévus. Prévoir la collecte et la consolidation des données en vue d'un partage avec les autres bailleurs, de façon à accentuer la cohérence française, la coordination et la complémentarité avec d'autres bailleurs européens, multilatéraux ou autres. Ceci permettant également une meilleure visibilité de la France et renforcerait la mise en œuvre des engagements pris dans le cadre de l'Union Européenne et des Déclarations de Stockholm et de Paris.

L'instrument de suivi pourrait être plus systématiquement utilisé à l'échelle des projets individuels, afin de combler la faiblesse de l'apprentissage institutionnel. Si le coût d'évaluations de projets classiques semble effectivement élevé en comparaison de la masse financière des interventions PRCC, le processus de suivi devrait être plus systématique et plus orienté sur les résultats.

La proposition serait la suivante :

- ⇒ Reformuler le budget type en incluant le monitoring (par l'agence locale AFD) et l'évaluation externe de portefeuille régionaux de projets (pour une répartition des coûts y compris de voyage).
- ⇒ Inclure d'office un poste d'imprévus et prévoir les possibilités de réallocations en cas de non-utilisation pour éviter la perception d'un « dû » par le bénéficiaire.
- ⇒ Prévoir un apprentissage collectif tel que celui mis en place en Asie (partage des leçons entre les agences AFD et ME des trois pays partenaires du PRCC: Laos, Cambodge et Vietnam). Des expériences intéressantes de mesure des résultats (Cap Export à Madagascar) mériteraient également plus de communication.

# **ANNEXE 1 – TERMES DES RÉFERENCE**

<p style="text-align: center;"><b>TERMES DE REFERENCE</b> <b>DE L'ÉVALUATION RETROSPECTIVE DU PROGRAMME POUR LE</b> <b>RENFORCEMENT DES CAPACITES COMMERCIALES (PRCC)</b></p>
---

Le Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Emploi - Direction générale du Trésor et de la Politique Economique (DGTPE) - 139 rue de Bercy, 75572 Paris cedex 12 - et l'Agence Française de développement (AFD) - 5 rue Roland Barthes, 75598 Paris cedex 12 - ont décidé de mener conjointement l'évaluation du dispositif du programme de renforcement des capacités commerciales (PRCC).

Les termes de référence (TDR) déterminent l'objet et les caractéristiques de l'étude, les conditions de sa réalisation, les critères de sélection des candidats à l'évaluation ainsi que les principales dispositions administratives du contrat.

### **Contexte de l'Aide pour le commerce**

L'aide pour le commerce vise à aider les pays en développement, à renforcer les capacités et les infrastructures commerciales dont ils ont besoin pour tirer parti de l'ouverture des échanges. Elle fait partie de l'aide publique au développement (APD) - subventions et prêts assortis de conditions libérales - utilisée pour des programmes et des projets en matière de commerce.

L'« aide au commerce (AC) » a été mise en avant par la prise d'engagements officiels lors de la 6<sup>ème</sup> Conférence Ministérielle de Hong Kong en décembre 2005, dans le contexte des négociations sur l'Agenda de Doha, au sein du programme de l'OMC. Cette aide est destinée à soutenir les pays en développement (PED), en particulier les pays les moins avancés (PMA), à intégrer le système commercial mondial.

Ce concept n'est pas nouveau ; il existe depuis longtemps des initiatives visant à aider les pays à la marge du marché mondial à mieux exploiter les opportunités commerciales et ainsi promouvoir la croissance économique. Elles visent notamment à les accompagner dans les réformes politiques et réglementaires et à les doter des capacités productives et des infrastructures nécessaires. En outre, plus récemment, des besoins d'ajustements liés à la participation au système commercial multilatéral ont été reconnus auxquels, l'AC pourrait répondre. Le défi est de mettre en place un ensemble d'instruments cohérents aptes à fournir une assistance efficace. Les bailleurs de fonds sont amenés à élaborer une stratégie. Dans ce sens l'AC, partie intégrante de l'APD, doit de ce fait répondre aux objectifs de la Déclaration de Paris.

### **La situation actuelle**

L'aide au commerce est définie par l'OMC en 5 catégories principales regroupées en 2 périmètres. Au sens restreint, l'assistance technique au commerce concerne deux catégories :

« *politique et réglementation commerciales* » (ex. : formation des négociateurs commerciaux, renforcement des procédures douanières),  
« *développement du commerce* » (ex. : assistance technique à l'export, micro-finance pour les PME),

Au sens large, le périmètre de l'AC a été étendu par l'OMC à trois catégories supplémentaires, en 2006 :

« *infrastructures liées au commerce* » (ex. : routes transfrontalières, ports),  
« *renforcement des capacités de production* » (ex. : appui à tout secteur productif à visée commerciale),  
« *ajustement commercial* » (ex. : ajustement lié à la perte de recettes fiscales).

Les données de l'OCDE montrent que les dépenses engagées au titre de l'aide publique liée au commerce se sont élevées à 25-30 milliards de dollars par an ces dernières années, soit près de 30% du total de l'aide publique au développement. Elles se

répartissent en quatre catégories principales (qui recoupent les cinq catégories retenues par l'OMC en fusionnant la catégorie Développement du commerce et Renforcement des capacités de production) :

*Les politiques et réglementations commerciales* auxquelles a été consacré environ 0,9 Md de dollars en 2005. Ces dépenses contribuent à renforcer les capacités locales pour élaborer des politiques commerciales nationales, participer aux négociations commerciales et mettre en œuvre les accords commerciaux. Les dépenses engagées annuellement ont augmenté de près de 50% depuis la Déclaration ministérielle de Doha en novembre 2001.

Le *renforcement des capacités de production* (y compris le *développement du commerce*) a absorbé environ 9,5 Mds de dollars. Ces dépenses sont utilisées pour aider les entreprises à exercer des activités commerciales et pour créer un environnement économique favorable. Les dépenses engagées annuellement ont progressé d'environ 75% depuis Doha.

Les dépenses consacrées aux *infrastructures économiques*<sup>34</sup> étaient de 12,1 Mds de dollars en 2005. Cette assistance aide les pays à renforcer les moyens matériels, le transport et le stockage, les communications et l'énergie pour produire, transporter et exporter des marchandises.

*L'ajustement structurel lié au commerce* est un autre élément de l'Aide pour le commerce en général (3 à 6 Mds de dollars lui sont consacrés chaque année).

En 2005, à Hong Kong, l'Union Européenne (EU) a confirmé le rôle essentiel de l'AC en annonçant l'objectif d'atteindre pour l'assistance technique au commerce un montant pour cette aide de 2 Mds d'euros par an d'ici 2010. L'UE intervient par ailleurs dans le renforcement des capacités de production, les infrastructures et l'ajustement lié au commerce. Les Etats-Unis quant à eux, ont annoncé un doublement de leur financement annuel à l'AC au sens large à hauteur de 2,7 Md de dollars à l'horizon 2010 et le Japon a annoncé 10 Mds de dollars sur trois ans sur le même périmètre (ces deux derniers pays intervenant largement en matière d'infrastructures).

En moyenne sur 2002-2005, l'AC française s'élève à 96 M €/an au sens restreint<sup>35</sup> et 562 M €/an avec les infrastructures et le renforcement des capacités productives<sup>36</sup>. L'assistance technique au commerce se chiffre à 139 millions d'euros pour l'exercice 2006<sup>37</sup>. L'AFD est l'opérateur principal de l'AC française prise au sens restreint ou large. Les autres contributeurs français sont le Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Emploi, le Ministère des Affaires Etrangères et le Ministère de l'Agriculture

### **Présentation du PRCC**

Le programme de renforcement des capacités commerciales (PRCC) est un instrument construit par la DGTPE -à l'origine par la DREE- et l'AFD. Ce dispositif s'inscrit d'une part, dans le cadre des conclusions du Comité interministériel de la coopération internationale et du développement (CICID) du 14 février 2002<sup>38</sup> et, d'autre part, de la lettre de mission adressée par les Ministres de l'Economie des Finances et de l'Industrie et des Affaires Etrangères, le Ministre délégué à la Coopération et à la Francophonie, et le Secrétaire d'Etat à l'Outre-mer le 14 novembre 2001 au Directeur Général de l'AFD.

Le PRCC concerné par une Convention DREE-AFD puis DGTPE-AFD est tourné vers le renforcement des capacités commerciales en termes d'activité, en particulier le développement concret des échanges commerciaux et des exportations. Les actions

---

<sup>34</sup> Les infrastructures économiques sont une approximation des infrastructures liées au commerce.

<sup>35</sup> Selon la base de données OCDE/OMC, spécifique à l'assistance technique au commerce, consultable sur le site internet de l'OMC.

<sup>36</sup> Selon la base de données SNPC de l'OCDE qui enregistre l'APD.

<sup>37</sup> La contribution de l'AFD se décompose de 11% en don et 89% en prêt sur 14 projets.

<sup>38</sup> La réunion avait pour thèmes d'une part l'approfondissement de la réforme de la coopération : Bilans et orientations et, d'autre part, le financement du développement : APD et mondialisation.

peuvent relever de la mise aux normes des conditions de production et de distribution, l'amélioration des systèmes de contrôle ou d'inspection, les soutiens à la mise à niveau des entreprises et l'adaptation des dispositifs d'appui aux exportations.

Avec la convention DREE-AFD du 12 juin 2002, l'AFD se voit confier la gestion du premier PRCC alimenté sur la période triennale 2003-2005, d'une enveloppe de 25 M € - 15 M € de la DREE et 10 M € de l'AFD<sup>39</sup>-

Le PRCC a été renouvelé par une convention signée le 7 avril 2006 pour la période 2006-2008 pour les mêmes montants.

Ce programme est cofinancé par la DGTPE et mis en œuvre par l'AFD selon ses procédures habituelles. Sur l'enveloppe a été prélevé 1 M € en 2004 et 1,2 M € en 2007, destiné à la pré-identification des projets et au soutien d'actions complémentaires.

Les conventions des PRCC 1 et 2 prévoient que les conditions de financements des projets du PRCC peuvent être de deux natures en fonction des projets et des pays : dons ou prêts<sup>40</sup>. Le programme de travail de la Convention du PRCC 1 indiquait dans son annexe 1 une liste de pays prioritaires selon un calendrier prévisionnel sur 3 ans (2002 : Cambodge, Madagascar, Mauritanie, Côte d'Ivoire, Algérie, Vietnam - 2003 : Sénégal, Guinée, Mali, Ghana - 2004 : Ethiopie, Djibouti). Il est à souligner que cette liste des pays et le calendrier qui lui est associé avait un caractère indicatif.

Le PRCC 1 a entièrement été engagé de juin 2003 à fin juin 2005, 16 projets ont bénéficié de ce programme répartis sur 10 pays dont 1 projet régional en Afrique (Zone Franc). En revanche, les décaissements sont hiératiques en fonction de l'avancée des projets. La liste des projets ainsi qu'un tableau de suivi financier sont présentés en annexe. La contribution de la DGTPE représente 57,5% du montant global de l'enveloppe, soit 14,3 M €, la part de l'AFD représente le solde soit 10,6 M €.

Le PRCC 2 a commencé à entrer en opération fin 2006. Il tire des enseignements de la mise en œuvre du PRCC 1 et introduit des simplifications dans les procédures, dans le déroulement des projets et de l'ouverture du champ géographique des opérations à la zone d'intervention du groupe AFD. La liste des conclusions sont annexés à la présente note.

A ce jour, le niveau d'engagement sur le PRCC 2 est entièrement ciblé, 7 projets ont été octroyés dans huit pays.

### **Objectifs et champ de l'évaluation rétrospective**

Dans le cadre de la Convention et conformément à l'article 7, l'AFD et la DGTPE ont souhaité entreprendre une évaluation du dispositif PRCC. La présente évaluation portera en majeure partie sur l'analyse des réalisations du PRCC 1 mais intégrera les premières étapes du PRCC 2.

Les raisons de cette évaluation sont multiples :

mieux connaître les problématiques du programme et des projets dans leur environnement,  
évaluer les spécificités du programme, son utilité, son positionnement par rapport aux politiques et instruments existants,  
évaluer la performance de l'outil PRCC,  
nourrir la réflexion de la DGTPE, DGCID et l'AFD dans l'élaboration d'une stratégie globale cohérente sur l'aide au commerce, dans le cadre des engagements européens.

La présente évaluation a pour objet :

---

<sup>39</sup> 10% de l'enveloppe DGTPE est réservée à la rémunération de l'AFD en tant que gestionnaire du PRCC.

<sup>40</sup> Ces prêts sont soumis aux conditions du guichet très concessionnel de l'Agence.

D'apporter une description analytique du fonctionnement du PRCC et des actions financées par cet instrument

De porter un jugement sur la pertinence et la cohérence du programme notamment envers les politiques des pays bénéficiaires et insertion avec les autres outils

D'apporter des éléments pour juger de la performance du programme en particulier en matière d'efficacité, d'efficience, d'impact et de durabilité

De proposer des pistes de réflexion pour le fonctionnement et l'exécution du programme en cours et ses éventuelles suites

D'apporter des éléments de réponses aux questions évaluatives.

### **Cadre méthodologique et contenu de l'évaluation**

L'évaluation devra permettre de réaliser les points suivants :

#### **1/ Analyse du dispositif et du portefeuille**

L'évaluation comportera une analyse descriptive du programme et de son déroulement. En passant en revue le cycle de projet et les procédures associées. L'équipe chargée de l'évaluation procédera également à une reconstitution succincte du cadre logique.

La cohérence de l'outil aux autres instruments de l'AFD mais aussi ceux de la coopération française seront particulièrement analysés.

L'étude présentera le portefeuille de projets examinés selon les critères les plus pertinents et réalisera un contrôle approfondi de 3 à 5 projets avec des missions sur le terrain dans 3 pays.

Une analyse du contexte sectoriel sera réalisée notamment lors des missions de terrains. L'étude présentera également un plan d'ensemble de l'action menée et de la contribution des autres donateurs.

Une attention spéciale sera portée sur le thème de l'environnement, du développement durable et de la responsabilité sociale et environnementale.

#### **2/ Pertinence, performance et cohérence de l'outil**

L'étude devra porter un jugement argumenté sur le PRCC selon les six critères traditionnels de l'évaluation (pertinence, cohérence, efficacité, efficience, impacts et viabilité) et examiner spécifiquement les questions évaluatives. Les analyses déboucheront le cas échéant sur des propositions autour des questions évaluatives.

#### **3/ Synthèse et recommandations**

Compte tenu des éléments précédents, les consultants apporteront une synthèse des enseignements afin d'avoir une compréhension de l'impact global du programme et de déboucher sur des recommandations dans le cadre du programme en cours ou de ses éventuelles suites.

L'étude devra apporter des éléments contribuant à la réflexion stratégiques du Groupe et de ses tutelles sur l'AC.

### **Questions évaluatives**

L'évaluation apportera des éléments d'analyse et de jugement sur les questions évaluatives suivantes :

**Les indicateurs et le suivi des résultats.** Le programme dans son ensemble a-t-il été mené conformément à sa définition de départ, à son budget, à son calendrier ? Des écarts sont-ils constatés et comment s'expliquent-ils (raisons internes et externes) ? Quels sont

les indicateurs pertinents à retenir pour ce type de programme à l'échelle locale qu'agrégés à l'échelle mondiale ? Quels sont les domaines où l'AFD possède un avantage comparatif par rapport aux autres donateurs ? Visibilité ?

**Evolution de l'outil et des procédures.** Quelle cohérence du PRCC avec les orientations sectorielles et autres documents de travail de l'AFD ? L'adaptabilité du programme aux évolutions du contexte international ? De quelle manière l'AFD peut-elle inscrire efficacement dans sa stratégie et ses procédures « les recommandations de la Task Force sur l'AC » sur ce type de programme (en annexe les recommandations, la réponse des bailleurs et proposition de l'AFD) ? Les opérations financées par le programme s'articulent-elles avec d'autres programmes d'action mis en œuvre par d'autres institutions internationales ? Le programme est-il cohérent avec les autres champs et modes d'intervention de l'AFD mais aussi aux autres instruments de la coopération française ?

**Articulation du projet aux objectifs nationaux.** Le programme, dans sa double dimension de financement d'opérations sélectionnées et d'appui institutionnel, correspond-il aux orientations politiques et stratégiques des pouvoirs publics en matière de croissance et de lutte contre la pauvreté ? Quelle contribution directe et indirecte des Etats sur les secteurs financés par le PRCC 1 ? Quelles évolutions sont-elles observables aujourd'hui relatives aux outils, aux formes et à la nature de l'action publique en matière d'AC ? Quelles en sont les enjeux majeurs et les principales conditions de réussite à la lumière de l'expérience du programme ?

**Impact du programme sur l'accroissement des échanges.** Peut-il être évalué ? Dans quelle mesure ? Quels sont les indicateurs permettant de mesurer le degré d'atteinte de l'objectif du programme ?

**Plan d'ensemble et perspective d'évolution de l'assistance technique au commerce.** Quelles peuvent/doivent être les évolutions de la stratégie d'aide à l'assistance technique au commerce de l'AFD et de l'action française dans l'évolution du contexte international ?

### **Organisation de l'évaluation**

L'évaluation est placée sous la responsabilité des divisions de l'évaluation de la DGTPE et l'AFD.

Un comité de pilotage sera constitué. Il réunit des représentants du MAEE, DGTPE, des représentants de différents départements de l'AFD et des personnalités extérieures.

Le comité de pilotage apporte un appui aux évaluateurs dans leurs recherches et les entretiens et assure le suivi de l'évaluation aux différentes étapes. Le secrétariat du Comité de pilotage est assuré par l'unité d'évaluation de la DGTPE et de l'AFD.

### **Modalités de mise en œuvre**

L'évaluation s'effectuera sur la base :

de la documentation qui pourra être recueillie préalablement à Paris auprès de l'AFD, de la DGTPE et d'autres institutions,  
d'entretiens au siège et en agence avec les différents intervenants concernés,  
du recueil et du traitement de données économiques et financières,  
de missions sur le terrain donnant également lieu à interview, recueil et analyse d'information et observation directe des actions concernées.

Les pays seront sélectionnés par le Comité de pilotage sur les principes suivants :

projets terminés ou largement mis en œuvre,  
si possible où il y a eu plusieurs projets,  
les pays et projets présentant des caractéristiques différentes permettant de couvrir le champ du PRCC.

## **Profil de l'expertise attendue**

Le consultant présentera l'équipe et les CV des experts en mettant en valeur les compétences et références de chaque expert par rapport aux domaines suivants :

Connaissance et expérience en matière d'évaluation de projet/programme,  
Connaissances et expertises techniques et sectorielles dans le domaine de l'Aide au commerce,  
Connaissance et expérience en matière d'analyse d'impacts,  
Expérience en matière de coopération au développement,  
Expérience dans les pays de la zone d'intervention du Groupe,  
Excellente maîtrise du français et de l'anglais.

## **Durée de l'étude**

La prestation totale fixée pour la réalisation de cette évaluation est estimée entre 70 et 80 hommes/jours dont environ 20 jours sur le terrain.

La prestation débutera après signature du contrat entre le consultant et l'AFD. La date de démarrage de l'étude est prévue pour début avril.

Elle comprendra notamment une réunion de lancement à Paris, des missions de terrain, une réunion de restitution des conclusions de la mission et de restitution des résultats de l'évaluation à Paris.

Le calendrier indicatif est le suivant :

22 février : Lancement appel d'offre restreint  
31 mars : Démarrage de l'étude (COPIL)  
12 mai : Rapport d'étape comprenant notamment le cadre logique des PRCC1 et 2 (COPIL)  
23 juin : Rapport provisoire et restitution des principales recommandations (COPIL élargi)  
16 juillet : Rapport final  
2 septembre : Restitution finale et publication (hors série conjoint)

## **Contenu de l'offre**

Le consultant devra fournir une offre technique comprenant les éléments suivants :

Une note technique de compréhension des termes de référence (2 pages) et de présentation de la méthodologie utilisée (3 pages) ;  
Les références et expériences du bureau d'étude (10 pages maximum) ;  
La constitution de l'équipe, la répartition des responsabilités entre ses membres et les CV proposés ;  
Le calendrier prévisionnel d'intervention.

## **Modalités de sélection des offres**

Les propositions techniques seront évaluées sur la base de leur conformité aux Termes de référence, à l'aide des critères d'évaluation et du système de point suivant :

Compréhension des TDR et méthodologies proposée :	30 points
Compétences, qualifications, expériences du bureau d'étude :	40 points
Organisation générale :	10 points
Offre financière :	20 points

L'offre financière devra comprendre le montant des prestations HT, le montant des prestations TTC, les prix unitaires, les frais de mission et les frais annexes.

## ANNEXE 2 – PERSONNES RENCONTRÉES

### FRANCE

#### AFD

- ARNAL Jean-François, Directeur, Département du système d'information et de l'organisation, AFD
- BARBIER Jean-Pierre, Directeur, Département Méditerranée et Moyen-Orient, AFD
- BAUDRAN Emmanuel, Division Développement agricole et rural, AFD
- BOSSE Philippe, Ingénieur Effet de serre, FFEM – Fonds Français pour l'environnement Mondial
- CALAS Julien, Program Officer Biodiversité, Secrétariat du FFEM
- CHAUVIERE LE DRIAN Grégoire, Chargé d'affaires, Département technique sectoriel, Division secteur financier et appui au secteur privé, AFD
- CLAQUIN Philippe, Coordonnateur régional Mozambique et Madagascar, Département Afrique sub-saharienne, AFD
- CORNU Jean-François, Chargé d'affaires, Département technique opérationnel, Secteur financier et appui au secteur privé, AFD
- FIGARÈDE Guy, Chef de projet Ghana, Guinée, Département Technique Appui au Secteur Privé), AFD
- GALLÈPE Hervé, Responsable de la mise en œuvre du PRCC, AFD
- GONNET Julie, Investment officer, Financial Engineering Division, AFD
- JOURCIN Eric, Responsable mise en œuvre du PRCC côté DREE - actuellement Economiste à AFR, AFD
- LEMELLE Jean Pierre, Département de la Recherche, Direction de l'Évaluation et de la Capitalisation, AFD
- MARTIN Marc-Antoine, Secrétaire général du FFEM
- NAUDET Jean-David, Chef de l'Unité d'évaluation, AFD
- OKTAR Sylvie, Unité d'évaluation, AFD
- PAPAZIAN Vatché, Département Technique Développement Agricole et Rural, AFD
- QUEVEDO-SOLARES Ana Maria, Responsable géographique Thaïlande, Cambodge et responsable transversale des PRCC en Asie, AFD
- ROTBARDT Alain, Chef de projets, Division eau et assainissement, AFD
- SANG Melody, Ancienne V.I. en charge des projets PRCC au Vietnam, AFD
- SIMON Didier, Département Technique Développement Agricole et Rural, AFD
- TORRE Claude, Chargé de mission, Animation et Prospective, Département du Pilotage Stratégique et de la Prospective, AFD

*Ministères*

- BÉVILLE Gilles, Bureau des politiques de développement économique et agricole, Ministère des affaires étrangères et européennes, DGCID (Direction des politiques de développement)
- BOUZIGES-ESCHMANN Stéphanie, Politique agricole extérieure, Commerce et développement, Direction générale du trésor et de la politique économique, Ministère de l'économie et de l'emploi
- CASTILLO Marie, Adjointe au chef de l'Unité d'évaluation des activités de développement, Service des Affaires multilatérales et du Développement, DGTPE (Direction Générale du Trésor et de la Politique Economique)
- THIRION Marie-Cécile, Ministère des affaires étrangères et européennes, DGCID (Direction des politiques de développement)

*Autre*

- ALBY-FLORES Vanessa, Chargée de mission, Pôle politiques publiques et régulations internationales, GRET (Groupe de Recherche et d'Échanges Technologiques)
- BARIS Pierre, Consultant économiste

*CAMBODGE*

- Son Excellence M. Jean-François DESMAZIERES, Ambassadeur de France au Cambodge

*Administration locale*

- CALLEBAUT Sven, Senior Capacity Building Advisor, TRADE (Trade Related Assistance For Development & Equity), UNDP – United Nations Development Programme et Regional Expert Cambodia and Laos, UNCTAD - United Nations Conference on Trade and Development, SITE/TrainForTrade, Ministry of commerce
- MANZATO Valentina, Assistant to Trade Swap Pillar 3, UNCTAD - United Nations Conference on Trade and Development, SITE/TrainForTrade, Ministry of commerce
- LORD REASMEY, Directeur général adjoint, Ministère de l'agriculture, des forêts et de la pêche, Cambodge
- PIERRAT Patrick, Chef de projet, Projet d'appui à la commercialisation et à la certification du caoutchouc cambodgien, Ministère du commerce, Cambodge
- SES SOTHY, Assistant to the national director of Cambodian rubber international certificate issuance (PRCC) project, Ministère du commerce, Cambodge
- SOM SOKUN, Under Secretary of State in charge of Film, Ministry of Culture and Fine-Arts, Cambodge
- Dr. YIN SONG, Director, Cambodian rubber research institute, Ministry of Agriculture, Forestry and Fisheries, Kingdom of Cambodia
- MAO THORA, Under secretary of state, Ministry of commerce, Phnom Penh, Kingdom of Cambodia

*AFD et ME*

- BEUGNOT Eric, Directeur, Agence de Phnom-Penh, AFD
- CONAN Hervé, Chargé de mission, Agence de Phnom-Penh, AFD
- GUIMARÃES SCHERER NAVARRO Luize, Chargée de projets, Agence de Phnom-Penh, AFD
- ROUSSON Audrey, Chargée de projets, Agence de Phnom-Penh, AFD
- PREVOST Guillaume, Adjoint au chef de mission, Conseiller économique, Mission économique de Phnom-Penh, Ambassade de France au Cambodge

- VERNET Gilles, Chef de mission, Conseiller économique, Mission économique de Phnom-Penh, Ambassade de France au Cambodge

*Autres*

- BRUN Jean-Marie, Agriculture and Rural Development Specialist, GRET
- CONOR BOYLE, Deputy Programme Manager, Better Factories Cambodia, ILO – International Labour Organization
- HIN Wisal, Trade and private sector analyst, Poverty reduction cluster, UNDP – United Nations Development Programme
- SOK SARANG, Project officer, CEDAC – Centre d'Étude et de Développement Agricole Cambodgien
- TAN Doreen, Technical assistant, GMAC – The garment manufacturers association in Cambodia
- GUIMBERT Stéphane, Senior Country Economist, The World Bank, Cambodia country office

*VIETNAM*

*Administration locale*

- NGUYỄN MẠNH HỒNG, Deputy Director-General, Personnel Department, Ministry of Industry and Trade, Vietnam
- NGUYỄN QUỐC THÀNH, Manager, Anti-Counterfeiting Board, Market Control Department, Ministry of Industry and Trade, Vietnam
- TRẦN THỊ Tú ANH, Expert, Personnel Department, Ministry of Industry and Trade, Vietnam
- TRINH MINH TAM, Senior officer, Directorate for Standards and quality, International cooperation department, Ministry of science and technology
- Ph.D. VU VAN DIEN, Deputy Director General, Directorate for Standards and quality, Ministry of science and technology
- Dr. VU VAN HONG, Deputy Director, Directorate for Standards and quality, International cooperation department, Ministry of science and technology

*AFD et ME*

- ALAIN Henry, Directeur Viet Nam, Giám đốc, AFD
- COTIER François, Conseiller commercial, Adjoint au chef de la ME à Hanoi, Ambassade de France au Vietnam
- DEPOUILLY Xavier, Adjoint au directeur, ADETEF Vietnam
- DE FONT-REAULX Jean-Hugues, Chargé de mission, AFD
- NGUYỄN Lan Anh, Assistance de projets ; AFD

*Autres*

- MB. NGUYEN THI ANH HONG, Director, CHEVIET - Viet Nam Tea Trademark, Vietnam Tea Association, Centre For Tea Market Development And Research
- NGUYỄN THỊ THÚY LAN, Director, Foreign Capital Management & Int'l Relations Dept., Vietnam Development Bank
- Dr. PHAM HOANG MAI, Deputy director general, Foreign economic relations department, Ministry of planning and investment, Vietnam
- TRẦN Tú CÁT, Deputy Director, Export Finance Department, Vietnam Development Bank
- Dr. TRAN VAN GIA, Vice Chairman Permanent, Chairman of VN Tea Association Science Council, VITAS – Viet Nam Tea Association

- VU HOANG NGAN, Ass. Prof., Ph.D., Manager – Executive Education, CFVG – European Excellence in Management Education

### *MAURITANIE*

- Son Excellence M. Michel VANDEPOORTER, Ambassadeur de France en Mauritanie

#### *Administration locale*

- Dr. BA ABOU SIDI, Directeur, Office National d'Inspection Sanitaire des Produits de la Pêche et de l'Aquaculture, Ministère des pêches
- Cissé Mint Cheikh ould Beide, Directrice du tourisme, Direction du tourisme, Ministère de l'artisanat et du tourisme, Mauritanie
- GUISSSET DIALEL Abou, Directeur des études et de la coopération, Ministère de l'artisanat et du tourisme
- OULD MAHJOUB Dr. Mohamed, Directeur des industries de pêche et de l'inspection sanitaire, Ministère des pêches
- VALL OULD CHEÏKH Mohamed, Docteur vétérinaire, Laboratoire d'inspection sanitaire, Institut Mauritanien de Recherches Océanographiques Et Des Pêches, Ministère des Pêches et d'Economie Maritime

#### *AFD*

- GREBERT Didier, Directeur, Agence de Nouakchott, AFD
- Moussa Beddiyoh, Chargé d'études, Agence de Nouakchott, AFD

#### *Autres*

- BABETTA Hamza, Secrétaire general, Fédération du tourisme
- BOUGHOURBAL Moulaye Abasse, SEPH s.a. – Société d'Élaboration des Produits Halieutiques s.a.
- COPIN Sébastien, Attaché, Délégation de la Commission européenne en Mauritanie
- LEMRABOTT Mohamed Ali, Conseiller stratégique, UNDP – United Nations Development Programme
- OULD SADEGH Mohamed Mahmoud, Secrétaire général, Fédération nationale de pêche

### *MADAGASCAR*

- Son Excellence M. Gildas LE LIDEC, Ambassadeur de France à Madagascar

#### *Administration locale*

- RANDRIANARIMANANA Moïse André, Coordonnateur National, Ministère de l'Économie, du Commerce et de l'Industrie, Project Cadre Intégré
- RASAMIMANANTSOA Riana, Expert National, Ministère de l'Économie, du Commerce et de l'Industrie, Project Cadre Intégré

#### *AFD*

- CASTAING Denis, Directeur, Agence de Madagascar, AFD
- SIREYJOL Denis, Chargé de projets, Agence de Madagascar, AFD

#### *Chambre de commerce et d'industrie France Madagascar*

- BEAUMONT André, Président, CCIFM – Chambre de commerce et d'industrie France Madagascar
- LEGOFF ANDRIAMIANDRA Gilles, Président du comité, CAP Export Madagascar, CCIFM – Chambre de commerce et d'industrie France Madagascar

- PAIN Michel, Vice-président, CCIFM – Chambre de commerce et d’industrie France Madagascar
- PASQUIER Véronique, Conseiller Economique et Commercial, Mission Économique, Ambassade de France à Madagascar
- RAHARINOSY Lova Tiana, Chef de projets export, CAP Export Madagascar, CCIFM – Chambre de commerce et d’industrie France Madagascar

*Autres*

- ANDRIAMANAMISATA Lala, Directeur général, SYSDATA
- ANDRIAMANOHERA Tsitohaina, Directeur d’opérations, Office National du Tourisme de Madagascar
- CUA Jean Pierre, Directeur général, Epsilon – Entreprise Franche de Confection
- CUA Olivier, Directeur Technico Commercial, Epsilon – Entreprise Franche de Confection
- GILABERT Patrick J., Représentant de l’ONUDI Madagascar ~ Maurice ~ Seychelles ~ Comores, ONUDI – Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel
- MARCHAND Julien, Directeur général adjoint, CO TE SUD
- NTSAY Christian, Directeur de bureau de l’OIT pour Madagascar, Comores, Maurice, Seychelles et la Réunion, OIT – Organisation internationale du travail
- RAJAABELINA Johane, Program Manager, SSC (SME Solutions Center), IFC – International Finance Corporation, World Bank Group
- RAKOTOMANANA Anselme, Coordonnateur national, BAMEX – Business and Market Expansion, CHEMONICS – Contractant de l’USAID
- RAKOTOVAO Sandrine, Coordinatrice, Text’île Mada
- RAMORASATA Georges, Secrétaire général, Groupement des Aquaculteurs et Pêcheurs de crevettes de Madagascar (G.A.P.C.M.)
- RANARIVELO Sonja, Boogie Pilgrim – Tour Operator, Présidente, GOTO Madagascar
- RANDRIAMANDRANTO Joël, Chairman of Board, Office National du Tourisme de Madagascar
- RAVAROSON Mimie A., Secrétaire général exécutif, GOTO Madagascar
- RAVELOSON Vola, Executive director, Office National du Tourisme de Madagascar
- RAZAFIARISOA Josette, Manager, BONGOU Foie Gras de Madagascar
- RAZAFINDRABE Alain, Président, JPM - Jeune Patronat de Madagascar, Associate manager, Groupe SYNERGY Communication, DRAFTFCB
- RAZAKANDISA Anouchka, Program manager, PEP Export, IFC – International Finance Corporation, World Bank Group

## ANNEXE 3 – ETAT DES LIEUX DE L'AIDE AU COMMERCE

Cette annexe présente un état de la réflexion globale et des initiatives internationales en matière d'Aide au Commerce (AC). Bien que cette analyse se veuille relativement légère<sup>41</sup>, elle posera les bases d'une appréciation de l'avantage comparatif du PRCC parmi les instruments bilatéraux et multilatéraux de renforcement des capacités commerciales.

### A3.1 Une nouvelle génération d'AC<sup>42</sup>

#### *Evolutions récentes*

Depuis la conférence interministérielle de Doha (Qatar, novembre 2001) l'aide au commerce (AC) dispose d'une définition communément partagée par les bailleurs de fonds principaux. Elle constate les difficultés de beaucoup de pays à faible revenu à s'adapter à la libéralisation des échanges et à tirer parti de la libéralisation des marchés. L'objectif convenu pour l'AC est le suivant : «aider les PMA à se doter de la capacité du côté de l'offre et de l'infrastructure liée au commerce dont ils ont besoin pour mettre en œuvre les accords de l'OMC et en tirer profit».

Le champ couvert par l'AC s'est progressivement élargi. La conférence interministérielle d'Hong Kong (décembre 2005) valide son extension aux actions destinées à lever les contraintes au niveau de l'offre (appui aux infrastructures liées au commerce et aux capacités de production) et aux mesures d'ajustement liées à l'intégration dans le commerce mondial.

Les premières initiatives concertées en matières d'AC sont notamment :

- Le Cadre Intégré (1997-2005) : créée en 1997, cette initiative a été soutenue pour 6 organisations multilatérales (FMI, CCI, CNUCED, PNUD, Banque Mondiale et OMC). Il a été appliqué de façon ponctuelle. Il a notamment souffert d'une absence de capacité de suivi et de coordination.
- Le Programme Intégré conjoint d'assistance technique (JITAP ; 1998-2002) : outil créé suite à l'Uruguay Round par l'OMC, la CNUCED et le Centre du Commerce International. Il était destiné à mobiliser les compétences et aider les partenaires africains à participer aux travaux de l'OMC. Le JITAP a été renouvelé pour la période 2003-2006.
- Le Fonds global d'affectation spéciale pour le Programme de Doha pour le développement (FGASPD ; 2002) : destiné à recevoir les contributions extrabudgétaires des Membres de l'OMC pour financer la mise en œuvre des [Plans d'assistance technique](#) annuels. Le coût total des Plans d'assistance technique est budgétisé à hauteur d'environ 30 millions de francs suisses par an, dont 24 millions sont financés par le Fonds d'affectation spéciale et 6 millions sur le budget ordinaire de l'OMC.

---

<sup>41</sup> La DGTPE et la DGCID mènent en parallèle à cette évaluation une étude relative à l'élaboration d'une stratégie française renouvelée pour l'aide au commerce (synthèse en annexe A.3.3).

<sup>42</sup> Source principale : OCDE, L'aide au commerce : comment la rendre efficace, 2006.

### *Principales leçons de l'expérience*

La période couverte par les PRCC1 et PRCC2 est marquée par une évolution de l'approche en matière d'AC. Le succès des premiers instruments multilatéraux d'AC est relatif ; les principales défaillances des appuis sont notamment rapportées aux éléments suivants :

- Faible appropriation locale du commerce comme instrument de développement (lien entre CSLP et aspects commerciaux plus théorique qu'opérationnel).
- Difficulté des capacités d'absorption plutôt que manque de ressources disponibles.
- Faiblesse du secteur privé et des acteurs de terrain, particulièrement dans le cadre des programmes de diversification des exportations.
- « Dutch disease » : appréciation réelle de la monnaie liée aux flux d'aide, défavorable à la compétitivité à l'exportation.
- L'adaptation des économies et des législations est très coûteuse pour les pays. Une étude de Finger et Schuler en 2000 estime que par pays, la mise en œuvre de la réforme du système douanier, des accords ADPIC et MSP nécessite un budget de 150 millions, soit l'équivalent d'un budget annuel pour les PMA.
- En ce qui concerne les types d'aide (don ou prêt) les études montrent que le choix doit être adapté à la nature de l'intervention et du pays partenaire. D'une façon générale l'aide au commerce nécessite moins de financement par dons que d'autres secteurs, toute aide dans ce secteur devrait entraîner une rentrée de devises suffisantes pour assurer le service de la dette. Toutefois pour les pays déjà très endettés et dans les pays très pauvres le don peut être préférable afin de ne pas peser plus lourd sur l'économie.

L'efficacité de l'AC implique donc :

- D'étudier les défaillances du marché et des institutions locales, et d'y répondre de manière concertée. Le Cadre Intégré insiste notamment sur cette dimension, dans le cadre de ses diagnostics de seconde génération (DTIS).
- D'assurer l'appropriation locale et le dialogue public-privé.
- De s'assurer de l'existence d'une volonté politique forte au plus haut niveau.
- D'utiliser les institutions locales pour la mise en œuvre des programmes afin de contribuer au renforcement de leurs capacités.
- De développer les complémentarités entre bailleurs.
- De définir ex-ante le mécanisme de suivi de la performance, pour le partenaire et les bailleurs.

Les outils multilatéraux les plus récents tirent parti de ces leçons. Ainsi, le Cadre Intégré Renforcé (2006-) répond à une vision de l'aide au commerce élargie : une assistance technique liée au commerce et au renforcement des capacités institutionnelles et de la capacité de production notamment via le développement des infrastructures liées au commerce et un élargissement afin de prévoir une aide face à d'éventuelles pertes de recette ou pour atténuer les pressions de l'ajustement.

Une attention accrue est également prêtée au dialogue local (mécanismes de consultation ou structures de dialogue formelles). Il implique plus systématiquement secteur privé et société civile. La constitution de ces acteurs en institutions interlocutrices des pouvoirs publics est plus systématiquement soutenue.

L'intégration des stratégies de croissance économique et des échanges dans les CSLP est également renforcée, avec une attention plus forte aux priorités et besoins exprimés par le partenaire.

Enfin, de nouveaux instruments d'analyse sont développés, tels que l'approche fondée sur les moteurs du changement (Drivers of Change : identification des institutions, structures, agents susceptibles de jouer un rôle pivot dans le changement) ou les évaluations de l'impact de la politique commerciale sur le développement humain (HDIA).

### Principaux bailleurs de l'AC

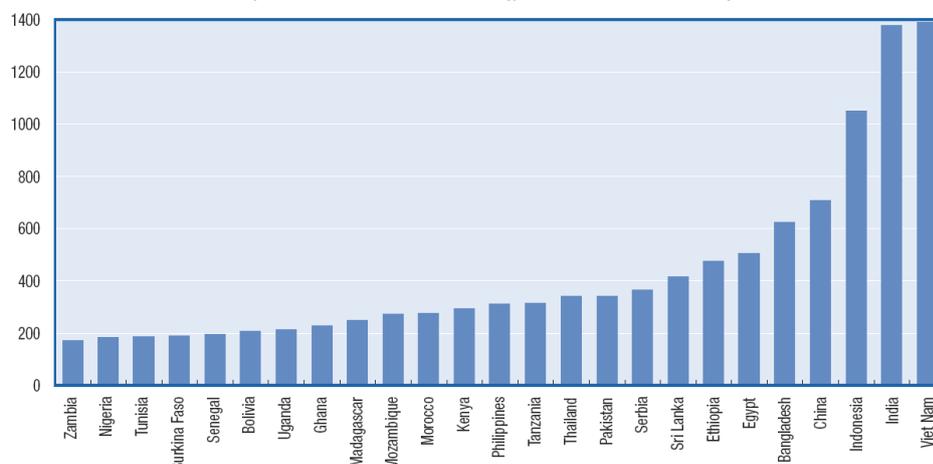
De 2002 à 2005, quatre bailleurs constituaient les 2/3 de l'AC : Japon, Etats-Unis, Agence Internationale de Développement, Commission Européenne. Viennent ensuite quatre grands bailleurs bilatéraux : Allemagne, Royaume-Uni, France et Pays-Bas. Sur la période, les 10 premiers bailleurs représentent à eux seuls 86% de l'AC globale. Ce poids important d'un nombre limité de bailleurs tient à leur contribution importante à la fourniture d'activités intensives en capital (infrastructures économiques et construction de capacités productives).

Sur la période 2002-2005, la France pèse 3,2% de l'AC globale. A ce titre, elle se situe en 8<sup>ème</sup> position des bailleurs (5<sup>ème</sup> bailleur bilatéral).

### Principaux bénéficiaires de l'AC

De 2002 à 2005, les 10 premiers bénéficiaires de l'AC reçoivent 46% de l'AC globale : sept d'entre eux sont asiatiques (Vietnam, Inde, Indonésie, Pakistan, Bangladesh, Chine et Sri Lanka), tandis que seule l'Ethiopie y représente l'Afrique sub-saharienne.

**Les 25 plus importants bénéficiaires de l'AC entre 2002 et 2005**  
Moyenne en millions USD (prix constants 2005)



Source: OECD & WTO, *Aid for trade at a glance 2007, 1st Global Review*

Les principaux bénéficiaires de l'AC sont également caractérisés par un poids important de cette aide dans leur flux total d'APD (l'AC représente plus de 50% de l'aide perçue par le Sri Lanka, l'Egypte, l'Indonésie et le Vietnam). Plus généralement, l'Asie reçoit 51% de l'AC totale (appui aux infrastructures essentiellement), l'Afrique 30%. Un pays asiatique reçoit en moyenne deux fois plus d'AC qu'un pays africain.

### L'affectation de l'AC

De 2002 à 2005, le volume réel des flux d'AC a connu une augmentation constante (+22% sur l'ensemble de la période). Néanmoins en terme relatif, l'AC est passée de 35% de l'APD en 2002 à 32% en 2005, au profit des secteurs sociaux notamment.

85% de l'AC est constituée de dons. L'appui aux infrastructures représente le principal poste d'affectation de l'AC et le plus dynamique (croissance annuelle de 12% entre 2002 et 2005) ; il représente 54% de l'AC en 2005. Vient ensuite le renforcement des capacités de production. L'assistance technique et le renforcement des capacités commerciales pèsent 3% de l'AC sur la période.

L'analyse de l'affectation de l'AC selon le niveau de développement du pays ou sa situation géographique ne montre pas de variation significative.

### A3.2 La nouvelle stratégie européenne d'AC

L'Union Européenne a adopté le 15 octobre 2007 une Stratégie Conjointe d'Aide au Commerce, document commun à la Commission et aux Etats Membres résumé par Louis Michel par « *une aide au commerce renforcée, améliorée et plus rapide* »<sup>43</sup>. La stratégie repose sur une acception élargie de l'AC, qui intègre les appuis suivants :

- Facilitation de l'accès au marché ;
- Consolidation des règles de commerce international ;
- Abaissement des contraintes au niveau de l'offre ;
- Renforcement des capacités douanières ;
- Amélioration des infrastructures ;
- Renforcement des capacités de production et création de marchés domestiques et régionaux ;
- Appui à la stabilité macro-économique, aux réformes fiscales, à la promotion de l'investissement, au droit du travail, à la réglementation sur les biens et les capitaux et au développement humain.

Cette nouvelle stratégie veut aider l'ensemble des pays en développement (en particulier les PMA) à s'intégrer dans le système commercial international, à travers :

- L'augmentation du volume d'AC, notamment par une augmentation de l'assistance technique (+2 milliards d'euros par an d'ici 2010).
- L'extension de champ de l'AC : assistance technique, infrastructures, capacités de production, ajustements liés au commerce. Une priorité est donnée à l'intégration régionale et aux capacités à mettre en œuvre les APE.
- Une recherche d'efficacité accrue : implication du secteur privé et de la société civile, appui à l'appropriation, au renforcement des capacités, à la réflexion sur les impacts, à la coordination et à l'approche sectorielle.
- Le développement des mécanismes de suivi : soutien aux partenaires dans le suivi des programmes, identification des interventions dans la base de données OCDE, organisation d'évaluations conjointes annuelles.
- Le renforcement des capacités internes de la Commission et des Etats Membres en matière d'AC.

---

<sup>43</sup> Source: Louis Michel, European Commissioner for Development and Humanitarian Aid: "Looking ahead", WTO General Council on Aid for Trade, Geneva, 21 November 2007.

### **A3.3 La nouvelle stratégie française d'AC (version provisoire)**

Cette section synthétise le projet de Stratégie française pour l'aide au commerce (AC) pour la période 2009-2013. Ce document, réalisé en juin 2008 sous l'égide du Ministère des Affaires Étrangères et Européennes (Direction des Politiques de développement DPDEV/PEA) ne constitue pas le document final de la stratégie française d'AC ; il en esquisse néanmoins les principaux axes.

#### **A – Contexte générale**

##### *Contexte générale de l'aide au commerce*

Durant les 50 dernières années, le commerce mondial a connu une très forte expansion (multiplication de son volume par 27), expansion accompagnée d'externalités négatives principalement sur les PMA. Afin d'y pallier, des initiatives multilatérales ont été prises à partir de 1997 (Cadre Intégré, Joint Integrated Technical Assistance Programme notamment) afin d'apporter à ces pays une aide au commerce en ligne avec les engagements formalisés à Doha. Ces interventions s'inscrivent aujourd'hui dans un contexte marqué par une définition extensive de l'aide au commerce et par une faible réflexion stratégique en la matière.

##### *L'aide au commerce française*

En 2006, l'aide au commerce française s'est élevée à 1 milliards d'euro, dont 130 millions étaient dédiés à l'assistance liée au commerce. La grande majorité de l'aide au commerce française est de nature transversale, dépendant de la programmation de projets à composante commerciale. Elle ne fait pas l'objet d'engagements pluriannuels, à l'exception du PRCC qui représente 10% de l'assistance française liée au commerce.

Afin d'organiser cette AC il a été décidé d'établir une stratégie française pour l'aide au commerce pour les années 2009 à 2013. Cette stratégie est actuellement en cours de rédaction ; aucune version finale n'a été validée pour le moment. Les points suivants doivent donc être compris comme une synthèse des premières pistes pour l'élaboration d'une telle stratégie.

#### **B – Version provisoire de la stratégie française pour l'aide au commerce**

##### *Objectifs et principes communs*

L'objectif global de l'AC sera de permettre aux PED de développer leurs échanges commerciaux – particulièrement dans le cadre de l'intégration régionale – et de tirer parti des accords commerciaux pour lutter contre la pauvreté.

Pour ce faire, les interventions françaises poursuivront deux objectifs :

- Le développement de politiques commerciales régionales connectées aux marchés internationaux,
- Le développement d'une offre compétitive sur les marchés locaux, régionaux et internationaux.

De plus elles s'inscriront dans quatre principes communs :

- Intégration dans la stratégie de l'Union Européenne ;
- Harmonisation des politiques et amélioration de la coordination selon les principes de la Déclaration de Paris ;
- Favorisation des concertations avec les différents acteurs ;
- Renforcement des synergies entre le commerce et les autres domaines de la politique économique et de développement.

*Axe 1 : Développement de politiques commerciales régionales connectées aux marchés internationaux*

Il est proposé de limiter le nombre d'éléments des politiques commerciales régionales et nationales devant recevoir un appui, du fait de l'absence de références de la France dans ce domaine. Cette sélection devra prendre en compte la volonté politique des institutions, la synergie avec les autres interventions sectorielles, l'expérience française dans le domaine et le positionnement des bailleurs sur le sujet.

Trois axes d'interventions sont proposés :

- Prise en compte de la multiplicité des acteurs et **structuration des professions** : il s'agit non plus d'appuyer l'Etat dans la décision, mais d'appuyer à la négociation entre plusieurs acteurs. La prise en compte de la multiplicité des acteurs supposera donc le renforcement de capacité de ces derniers (organisation, formation, information).
- **Validation des normes et standards internationaux**. Il est proposé d'élaborer des normes adaptées au contexte local dans un cadre juridique nationale et régional renforcé, de se plier aux exigences techniques internationales, de reconnaître la place des entreprises au sein du système commercial international.
- **Régulation des marchés** : gestion au niveau national et régional des risques prix ou lissage des prix, régulation des prix et volumes de certains produits importés, contractualisation pour certaines filières, amélioration de l'accès à l'information.

*Axe 2 : Développement d'une offre compétitive sur les marchés locaux, régionaux et internationaux*

Cet axe repose sur la programmation dans une logique régionale et sur la reconquête de marchés régionaux (comprise comme un tremplin vers l'international).

Les interventions s'organiseront autour de cinq points majeurs :

- **Le secteur informel** : il s'agira de mobiliser les associations et leaders de proximité pour obtenir des informations sur les projets, professionnaliser les institutions de micro-finance (IMF) et autres associations de proximité pour le montage de projets générateurs de revenu, assurer l'accompagnement financier par les IMF.
- **La création d'entreprises en secteur formel** : il s'agira d'assurer l'accès au conseil par le réseau d'accompagnement de proximité et l'accès aux financements. Cela signifie notamment de travailler à la réduction de la distance entre les IMF et le crédit bancaire.
- **L'appui aux PME dans le cadre national et régional et leur accès à l'international** : il conviendra de mettre en place un programme de mise à niveau et de formation de l'encadrement supérieur et intermédiaire, renforcer la compétence et la proximité des fédérations professionnelles, chambres consulaires etc., structurer les outils de normalisation et de démarche qualité, mettre à disposition l'information technologique et sur les marchés internationaux, favoriser la généralisation des partenariats entre entreprises et promouvoir l'organisation de groupes de connivence entre PME.
- **Le redéploiement de l'approche filière** en fonction de sa capacité de réduction de la pauvreté par l'organisation des producteurs locaux, par la valorisation de son caractère innovant, de son potentiel d'import de substitution, de sa compétitivité régionale et internationale. Leur organisation en pôles de compétitivité permettrait de concentrer les moyens sur les activités les plus créatrices de valeur ajoutée et de lier des partenariats.
- **La programmation d'infrastructures d'intérêt général** : l'appui pourrait se concentrer sur les interconnexions et les corridors régionaux ainsi que la logistique.

### *Mise en œuvre de la stratégie*

L'aide devrait être concentrée dans les zones où l'intégration régionale est déjà avancée et qui disposent d'une expérience d'échange commercial et de coopération avec la France (CEDEAO, CEMAC, UMA).

Afin de rationaliser et programmer l'AC, il est proposé :

- D'établir une base de données partagée de l'AC
- De définir un système de notification pour tous les types d'AC
- D'assurer une programmation au niveau régional, cohérente avec les diverses orientations prises dans les DCP.
- De fusionner l'AT et le PRCC pour établir un instrument cohérent

Il s'agira aussi de renforcer l'implication de la France dans ses engagements internationaux, notamment au sein du Cadre Intégré Renforcé, et de remplir les engagements financiers sur l'assistance liée au commerce.

Enfin, le **suivi-évaluation** basé sur les principes de la Déclaration de Paris sera primordial (évaluation conjointe, axée sur les résultats et l'impact sur les OMD). Le dispositif pourrait être piloté par un observatoire permanent de l'intégration régionale et de la compétitivité afin d'évaluer les impacts dynamiques de l'APE (Accord de Partenariat Economique) et de donner les orientations pour l'identification et la mise en œuvre des programmes prioritaires.

## ANNEXE 4 – CADRE LOGIQUE DU PRCC

La reconstruction du cadre logique du PRCC s'intègre dans celle, plus vaste, du Plan d'action français pour l'AC. Le PRCC constitue en effet l'une des composantes de la stratégie française d'AC exprimée par le Plan d'action.

Cette reconstitution a essentiellement exploité les textes définissant les ambitions initiales du PRCC. Les sources principales d'information ont notamment été :

- La Convention DREE-AFD du 12 juin 2002 (pour le PRCC1) ainsi que la Convention DGTPE-AFD du 7 avril 2006 (concernant le PRCC2).
- Les conclusions du comité interministériel de la coopération internationale et du développement (CICID) du 14 février 2002
- La lettre de mission des Ministres de l'Economie des Finances et de l'Industrie, des Affaires Etrangères, de la Coopération et de la Francophonie, du Secrétaire d'Etat à l'Outre-mer au Directeur Général de l'AFD (14 novembre 2001).
- Une note pour le Ministre de la DREE, en date du 23 janvier 2002, intitulée « *Aide au renforcement des capacités commerciales des pays en développement : pour une stratégie française* ».
- Une note du 5 novembre 2002 à l'attention des Chefs de Mission Economique et des Directeurs d'agence AFD, précisant dans le détail les modalités opérationnelles, finalités, et catégories d'activités couvertes par le PRCC1 ; ainsi qu'une note d'octobre 2006 à l'attention des Chefs de Mission Economique et des Directeurs d'agence AFD, actualisant les recommandations quant à la mise en place du PRCC2 et rappelant les leçons tirées du PRCC1.

Un projet de cadre logique a été discuté lors du COPIL du 10 avril 2008. La version présentée ci-dessous intègre les recommandations émises par le COPIL à cette occasion. La structure de ce cadre logique – présenté sous la forme d'un diagramme d'objectifs – est la suivante :

- A gauche est présenté **l'objectif global** du Plan d'action français pour l'AC : « *Lien positif entre une meilleure insertion des PED dans les échanges internationaux et la lutte contre la pauvreté* ». Cinq **objectifs spécifiques** doivent y contribuer :
  - Deux objectifs issus de la typologie d'actions du PRCC, similaires aux deux catégories d'assistance au commerce convenues dans le cadre de l'OMC<sup>44</sup> (appui à la politique commerciale et aux règlements relatifs au commerce ; appui au échanges commerciaux)
  - Deux objectifs transversaux, issus de l'expérience globale de la mise en œuvre du PRCC ;
  - Un objectif de renforcement de l'interaction entre AC et stratégies de réduction de la pauvreté (CSLP). Cet objectif est essentiellement appuyé par les appuis multilatéraux de la France. Il ne constitue pas un objectif direct du PRCC.

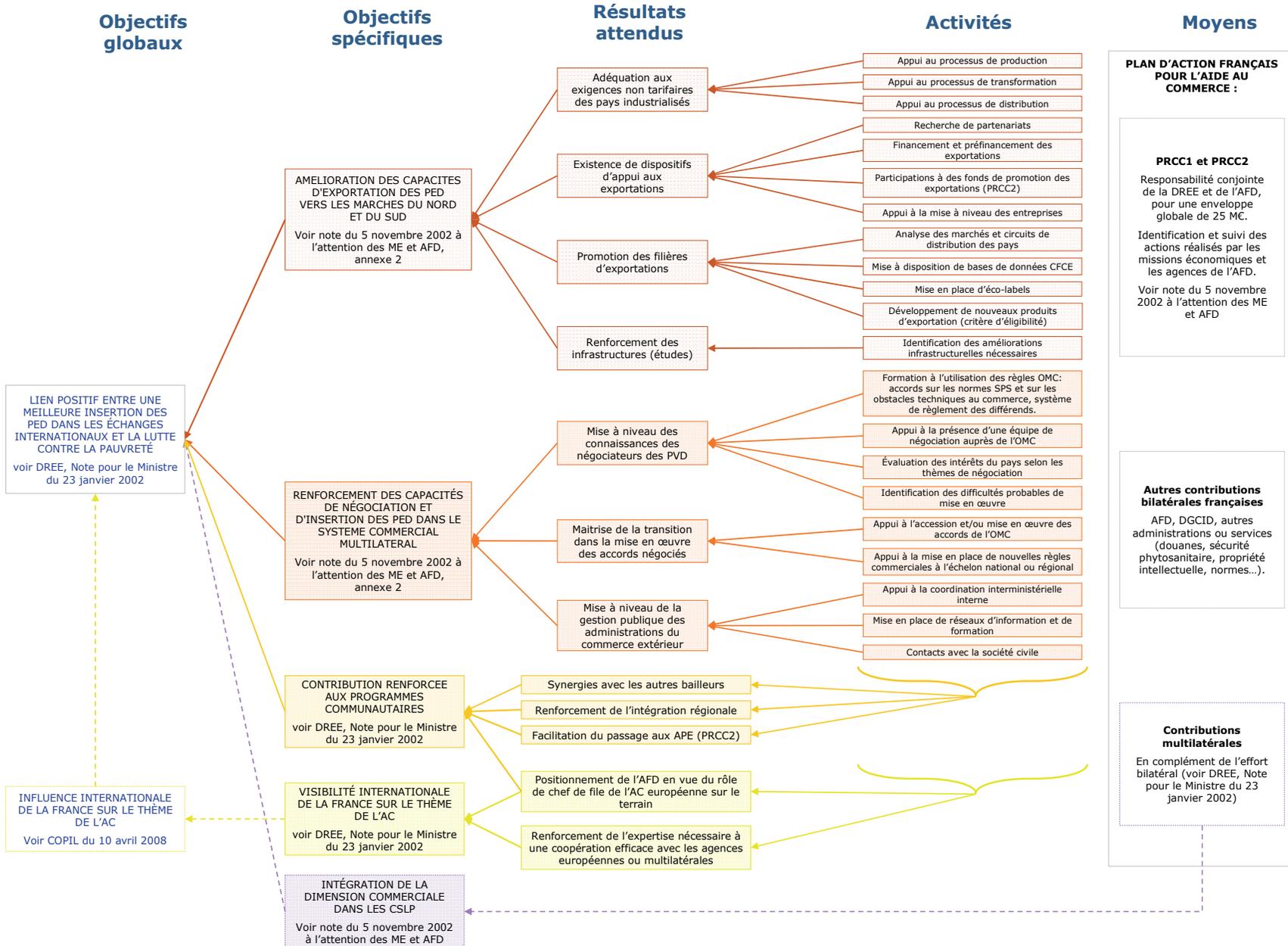
---

<sup>44</sup> Appui à la politique commerciale et aux règlements relatifs au commerce d'une part, appui au développement des échanges commerciaux d'autre part.

- Pour chacun des objectifs spécifiques, sont identifiés des **résultats** attendus, générés par les **activités** liées à la mise en œuvre du Plan d'action français pour l'AC.
- A droite, sont identifiés les **moyens** de l'AC française, tels qu'identifiés par le Plan d'action. Le PRCC en constitue l'un des éléments.

En pointillé, sont présentées des connexions logiques qui ne seront pas testées, dans la mesure où elles sortent du champ de la présente évaluation :

- Intégration de l'aide au commerce dans les CSLP ; contribution de cette intégration à la réduction effective de la pauvreté.
- Contribution d'une meilleure visibilité française sur le thème de l'AC au développement de l'influence française sur le sujet, afin de porter la vision française auprès des forums d'échange internationaux (OMC, Banque Mondiale, Comité 133, etc.).



## ANNEXE 5 – CANEVAS D'ANALYSE

Cette annexe rappelle les éléments du jugement évaluatif tel qu'ils sont exposés par les termes de référence, et précise la structure d'analyse proposée par les évaluateurs (modalités de réponse aux questions évaluatives).

### A5.1 Portée du jugement évaluatif

#### *Juger la pertinence et la cohérence interne*

Le jugement sur la pertinence a trois composantes :

- Pertinence de l'approche PRCC par rapport aux enjeux globaux de l'aide au commerce. On confronte ici le cadre logique du PRCC aux enjeux globaux de l'AC.
- Pertinence du PRCC par rapport aux politiques françaises pour le secteur. On analyse la contribution théorique du programme PRCC (traduite par son cadre logique) à la politique d'aide au commerce française.
- Pertinence du PRCC par rapport aux besoins du pays ou de la région partenaire. On analyse le positionnement de l'intervention PRCC dans le secteur du partenaire ; cette analyse porte sur le projet individuel et non plus sur le programme dans son ensemble. L'analyse est donc limitée aux partenaires concernés par les visites de terrain.
- L'analyse de cohérence interne mesure la contribution de chacune des activités appuyées au cadre logique du PRCC. On analyse en particulier les critères d'éligibilité et le processus de sélection des projets. Cette analyse couvre l'ensemble des projets appuyés sous les PRCC1 et PRCC2.

#### *Juger la complémentarité*

On juge de la coordination et de la complémentarité du PRCC avec les initiatives d'autres bailleurs. La Déclaration de Paris et le Code de Conduite Européen constituent les fils conducteurs de cette analyse, qui a deux composantes :

- Sur le terrain, complémentarité entre le projet visité et les initiatives locales des autres bailleurs.
- Complémentarité entre le cadre logique du PRCC et les grandes initiatives multilatérales en matière d'aide au commerce (Cadre Intégré Renforcé, JITAP notamment).
- Insertion du PRCC dans la nouvelle stratégie de l'UE pour l'Aide au Commerce adoptée le 15 octobre 2007. Les évaluateurs tiennent compte de la chronologie des événements et notamment du fait que certains points de référence stratégique évoqués sont postérieurs à la date de conception des projets évalués. Dans une logique formative, les résultats de l'évaluation sont toutefois plus utiles si la cohérence avec ces initiatives stratégiques récentes est également testée.

#### *Juger la performance : efficacité, efficience, impact, viabilité*

La performance est jugée en référence aux effets des interventions. Pour cela, un recul suffisant est nécessaire. Le jugement est essentiellement effectué par rapport aux projets achevés ou en passe de l'être. Des leçons généralisables sont tirées de cette analyse ciblée.

- Efficacité : on mesure ici la contribution effective aux objectifs assignés aux projets. Les objectifs de départ auront été identifiés au cours de la phase documentaire ; les effets réels sont observés sur le terrain, complétés par les documents de suivi des projets.

- Impact : à partir de l'expérience des projets analysés, on juge de la mesurabilité de l'impact de ce type d'appui sur l'accroissement des échanges (est-ce évaluable ? les effets sont-ils attribuables à l'action propre du bailleur ? Quels sont les indicateurs de suivi pertinents ? etc.).
- Viabilité : cette analyse consiste à apprécier la capacité des effets à se poursuivre au-delà de l'intervention PRCC. Les rencontres sur le terrain sont la principale source d'information à ce stade.
- Efficience : l'analyse approfondie de l'échantillon permet d'apprécier le coût d'atteinte des effets (dans la mesure où ceux-ci sont effectivement observables), les écarts éventuels au cadre de référence du projet, à son budget, à son calendrier, et de les expliquer. On analyse également l'environnement local, afin d'identifier les conditions sine qua non pour la réussite de l'intervention (ex : existence d'une politique commerciale du partenaire, insertion préalable de la dimension commerce dans le DSRP, etc.).

Le jugement sur la performance concerne l'ensemble du programme PRCC lorsqu'il s'agit de juger de l'efficacité globale de la démarche. Ici, on analyse en particulier les procédures de sélection des projets (critères d'éligibilité) et les modalités financières d'appui.

Le jugement agrégé sur la performance du PRCC apporte des éléments d'appréciation de l'avantage comparatif de l'AFD à piloter ce type d'activités. Dans la mesure du possible, cette performance est comparée aux activités similaires menées par d'autres donateurs (benchmarking).

## A5.2 Questions évaluatives

Le tableau suivant synthétise les questions évaluatives (QE), leurs critères de jugement (J) et identifie le champ d'analyse pertinent pour les renseigner. Ce tableau a notamment été renseigné sur la base des termes de référence de l'étude et du cadre logique du PRCC. Son contenu a été revu après un premier échange avec le COPIL.

La démarche adoptée est la suivante :

- Les questions évaluatives couvrent le champ des questions posées par les termes de référence de façon exhaustive et opérationnelle. Chaque question couvre un critère spécifique d'évaluation (pertinence, cohérence, et les quatre composantes de la performance).
- Pour chacune de ces questions, un ou plusieurs critères de jugement sont définis qui, une fois validés ou invalidés, devront fournir les éléments de réponse aux questions évaluatives.
- Ces critères de jugement seront renseignés par un ou plusieurs indicateurs (quantitatifs ou descriptifs) identifiés dans le rapport principal (section 3.1).

QUESTION EVALUATIVES	CRITERES DE JUGEMENT	CHAMP D'ANALYSE
<b>Pertinence et cohérence externe</b>		
<b>Pertinence du PRCC par rapport aux besoins du partenaire</b>		
<p><b>Q1</b> Dans quelles mesures le programme PRCC est-il conçu pour répondre aux besoins des pays/régions partenaires ?</p> <p>(notamment dans un contexte d'augmentation rapide de la valeur des ressources naturelles)</p>	<p><b>J1.1</b> La stratégie d'identification et de formulation des interventions s'appuie sur une analyse des besoins sectoriels du partenaire (analyse réalisée dans le cadre du PRCC ou d'autres initiatives)</p>	<p>Objectifs des projets / Politique commerciale sectorielle et nationale, CSLP</p>
	<p><b>J1.2</b> La stratégie d'identification et de formulation des interventions tient compte des priorités exprimées par le partenaire (à travers son DSRP, ses politiques sectorielles et ses engagements auprès de l'OMC notamment)</p>	
	<p><b>J1.3</b> Dans les pays visités, la couverture thématique du PRCC permet d'optimiser la stratégie d'AC des bailleurs</p>	
	<p><b>J1.4</b> Dans le cadre d'appuis aux structures régionales, l'identification et la formulation des interventions PRCC sont susceptibles de contribuer aux programmes économiques régionaux (et à la préparation aux Accords de Partenariat Economique concernant le PRCC2).</p>	
<b>Pertinence de l'approche PRCC par rapport aux enjeux globaux de l'aide au commerce</b>		
<p><b>Q2</b> Dans quelles mesures les objectifs affichés pour le programme PRCC contribuent-ils aux objectifs d'aide au commerce convenus dans le cadre de l'OMC?</p>	<p><b>J2.1</b> La typologie d'intervention définie pour le PRCC n'est pas contradictoire avec la définition de l'AC convenue dans le cadre de l'OMC (2 priorités : amélioration des capacités d'exportation des PED et renforcement des capacités de négociation et d'insertion des PED dans le système commercial multilatéral)</p>	<p>Cadre logique du PRCC / enjeux globaux de l'AC</p>
	<p><b>J2.2</b> La couverture géographique du PRCC permet la mobilisation de ressources en faveur de zones peu aidées par les autres bailleurs de l'AC.</p>	
<b>Pertinence du PRCC par rapport aux politiques françaises pour le secteur</b>		
<p><b>Q3</b> Dans quelles mesures le programme PRCC répond-il aux ambitions du plan français pour l'AC ?</p>	<p><b>J3.1</b> Le PRCC appuie une dimension de l'AC non couverte par les autres contributions de la France au secteur (bilatérales ou multilatérales).</p>	<p>Cadre logique du PRCC / Plan français d'AC</p>
	<p><b>J3.2</b> Le choix des thèmes appuyés par le PRCC est notamment guidé par la volonté de renforcer l'expertise française en matière d'AC</p>	
	<p><b>J3.3</b> Le choix des interventions appuyés sous PRCC est notamment guidé par la volonté de positionner l'AFD comme acteur reconnu de l'AC sur le terrain.</p>	
	<p><b>J3.4</b> Le portefeuille des activités soutenues par le PRCC contribue de façon équilibrée aux ambitions du programme (cohérence interne)</p>	<p>Projets PRCC1 et PRCC2 (documents de projets)</p>
	<p><b>J3.5</b> Les activités soutenues par le PRCC sont complémentaires du portefeuille d'activités de l'AFD (exploitation de – et contribution à – l'expertise de l'AFD dans le domaine).</p>	

QUESTION EVALUATIVES	CRITERES DE JUGEMENT	CHAMP D'ANALYSE
<b>Complémentarité</b>		
<b>Complémentarité du PRCC avec les initiatives d'autres bailleurs</b>		
<b>Q4</b> L'appui fourni au partenaire par le PRCC et les initiatives d'autres bailleurs permettent-ils une couverture satisfaisante de ses priorités dans le secteur d'intervention?	<b>J4.1</b> Sur le terrain, les activités appuyées par le PRCC traitent de dimensions de l'AC non couvertes par les initiatives d'autres bailleurs.	Projets PRCC1 et PRCC2, CSLP
	<b>J4.2</b> Sur le terrain, l'action du PRCC s'inscrit dans des mécanismes de coordination institutionnalisés destinés à compléter les expériences (partager l'information et les leçons, conduire les diagnostics, interventions, suivi et évaluation de façon concertée).	
<b>Q5</b> Le PRCC est-il susceptible de contribuer à la réflexion globale sur l'AC?	<b>J5.1</b> En comparaison des instruments développés à l'échelle multilatérale, le PRCC est susceptible de faire émerger une expérience utile au débat sur les enjeux de l'AC	Leçons du PRCC / enjeux globaux de l'AC
	<b>J5.2</b> L'expérience du PRCC est partagée auprès des instances de coordination, sur le terrain et dans le cadre de forums internationaux	
	<b>J5.3</b> Il existe un système de suivi dont les résultats sont analysés et publiés.	
<b>Q6</b> L'initiative PRCC est-elle susceptible de renforcer la nouvelle stratégie de l'UE pour l'Aide au Commerce ? (adoptée le 15 octobre 2007)	<b>J6.1</b> Les modalités de sélection des projets permettent l'identification et la valorisation des initiatives favorables à l'intégration régionale.	Leçons du PRCC / enjeux globaux de l'AC
	<b>J6.2</b> Les leçons du PRCC en termes de qualité et d'efficacité sont régulièrement partagées avec la CE et les autres Pays Membres.	
	<b>J6.3</b> Là où le PRCC a été mis en œuvre, la France a favorisé des évaluations conjointes annuelles de l'APD en faveur du commerce.	
<b>Performance</b>		
<b>Efficacité : contribution effective aux objectifs assignés aux projets</b>		
<b>Q7</b> Le PRCC a-t-il contribué à améliorer les capacités d'exportation des pays/régions partenaires ?	<b>J7.1</b> L'appui PRCC a permis aux secteurs exportateurs de mieux répondre aux exigences non tarifaires des pays industrialisés	Projets PRCC1 et PRCC2
	<b>J7.2</b> L'appui PRCC a permis la mobilisation de dispositifs financiers et institutionnels d'appui aux exportations	
	<b>J7.3</b> L'appui PRCC a permis de développer les filières d'exportations, et notamment de favoriser l'émergence de nouvelles filières	
	<b>J7.4</b> Les travaux d'étude soutenus par le PRCC ont permis une confrontation des capacités infrastructurelles du pays aux besoins des secteurs d'exportation.	
	<b>J7.5</b> Les perspectives d'exportations du partenaire sont améliorées dans les secteurs d'intervention du PRCC.	

QUESTION EVALUATIVES	CRITERES DE JUGEMENT	CHAMP D'ANALYSE
<p><b>Q8</b> Le PRCC a-t-il contribué à renforcer les capacités de négociation des pays/régions partenaires, afin qu'ils tirent profit du système commercial multilatéral?</p>	<p><b>J8.1</b> Les négociateurs des PVD ont bénéficié de formations répondant à leurs besoins (thème et qualité)</p>	
	<p><b>J8.2</b> L'appui PRCC a facilité la transition dans la mise en application des accords négociés</p>	
	<p><b>J8.3</b> Les administrations du commerce extérieur soutenues par le PRCC ont renforcé leurs capacités techniques et financières, afin de répondre à leur mandat.</p>	
<p><b>Q9</b> Le PRCC contribue-t-il à la visibilité de la France sur le thème de l'AC ? (sur le terrain notamment)</p>	<p><b>J9.1</b> Le programme PRCC dispose d'une masse critique (enveloppe globale et nombre d'initiatives appuyées) pour permettre une visibilité française sur le terrain.</p>	
	<p><b>J9.2</b> Certaines initiatives PRCC ont été mises en place dans des zones où l'AFD était susceptible de tenir le rôle de chef de file sectoriel des bailleurs.</p>	
	<p><b>J9.3</b> Le PRCC a permis à la coopération française d'acquérir une expérience utile à sa coordination avec les agences européennes ou multilatérales</p>	
	<p><b>J9.4</b> L'éligibilité géographique étendue et l'extension du concept d'appui à l'exportation permises par le PRCC2 ne diluent pas la visibilité du programme.</p>	
<p><b>Efficiencia : moyens et modalités adaptés aux ambitions</b></p>		
<p><b>Q10</b> Les modalités opérationnelles du PRCC contribuent-elles à l'atteinte des objectifs du programme ?</p>	<p><b>J10.1</b> En termes d'identification, les procédures PRCC permettent l'accès au programme à l'ensemble des opérateurs éligibles.</p>	Procédures PRCC1 et 2
	<p><b>J10.2</b> Les agences AFD et les ME ont les capacités humaines et financières d'identifier les initiatives répondant aux ambitions du PRCC. Ces capacités sont effectivement partagées entre chaque institution.</p>	
	<p><b>J10.3</b> En termes d'exécution, la procédure AFD est adaptée à la nature des activités et acteurs appuyés.</p>	
	<p><b>J10.4</b> Les écarts éventuels au cadre de référence du projet, à son budget, à son calendrier, etc. sont justifiés par un souci d'atteinte des objectifs.</p>	
	<p><b>J10.5</b> Les engagements financiers demandés à la contrepartie locale sont tenables et respectés.</p>	
	<p><b>J10.6</b> L'absence de budget plafond pour les projets ne conduit pas au saupoudrage des financements (masse financière critique pour l'atteinte des résultats escomptés).</p>	
	<p><b>J10.7</b> L'approche par enveloppe globale initiée par le PRCC1 et développée par le PRCC2 montre des résultats positifs.</p>	
	<p><b>J10.8</b> Les coûts de transaction liés aux procédures PRCC sont jugés raisonnables par les opérateurs appuyés, notamment par rapport aux initiatives du même type d'autres bailleurs.</p>	

QUESTION EVALUATIVES	CRITERES DE JUGEMENT	CHAMP D'ANALYSE
<p><b>Q11</b> Les procédures de sélection et de suivi des projets permettent-elles de mettre en avant les priorités affichées par le PRCC ?</p>	<p><b>J11.1</b> Les modalités de sélection des projets permettent l'identification et la valorisation des initiatives favorables à l'intégration régionale (voir également la QE relative à la complémentarité avec la nouvelle stratégie de l'UE pour l'AC)</p>	<p>Procédures PRCC1 et 2</p>
	<p><b>J11.2</b> Les thèmes transversaux (environnement, développement durable, responsabilité sociale et environnementale) sont effectivement valorisés dans le processus de sélection et de suivi des projets.</p>	
	<p><b>J11.3</b> La promotion de nouvelles filières est effectivement valorisée dans le processus de sélection et de suivi des projets.</p>	
	<p><b>J11.4</b> Les procédures PRCC n'excluent pas l'insertion du projet dans un cadre plus large (cadre multi-bailleurs, politique du partenaire, cadre d'action français)</p>	
<p><b>Q12</b> Les aménagements du PRCC2 ont-ils effectivement permis de renforcer la flexibilité, l'ouverture et la complémentarité du programme ?</p>	<p><b>J12.1</b> Ouverture : le portefeuille de projets PRCC2 démontre l'extension de la couverture géographique et l'ouverture des partenariats. L'extension du concept d'appui à l'exportation a permis l'appui d'initiatives en ce sens.</p>	<p>Procédures PRCC1 et 2</p>
	<p><b>J12.2</b> Flexibilité: La gestion est mieux adaptée à une délégation aux Agences AFD. L'implication des institutions régionales dans le programme est renforcée. Le Fonds consolidé d'Etudes et de Participation du PRCC facilite la pré-identification des projets et permet le financement d'actions complémentaires favorables à l'efficacité du programme.</p>	
	<p><b>J12.3</b> Complémentarité : Les modalités du PRCC2 permettent de renforcer la complémentarité avec les autres initiatives françaises liées au commerce pour le développement (stratégie CICID secteur productif, stratégie AFD secteur privé, programmes pays, objectifs globaux d'appui à l'intégration des pays en développement dans le commerce mondial et à la lutte contre la pauvreté).</p>	
<p><b>Impact : mesurabilité de l'impact de ce type d'appui sur l'accroissement des échanges</b></p>		
<p><b>Q13</b> Le lien entre l'aide au commerce et l'accroissement des échanges internationaux est-il mesurable?*</p> <p><i>* L'hypothèse selon laquelle un accroissement des échanges contribue à la réduction de la pauvreté ne sera pas testée dans le cadre de cette évaluation.</i></p>	<p><b>J13.1</b> Dans les pays appuyés par le PRCC et d'autres initiatives d'AC, des éléments attestent d'une meilleure insertion des pays dans les échanges internationaux</p>	<p>Projets visités dans 4 pays</p>
	<p><b>J13.2</b> Il est possible d'attribuer la contribution des interventions relatives à l'AC à cette meilleure insertion dans les échanges internationaux</p>	
	<p><b>J13.3</b> Une réduction de la pauvreté est observée chez les populations bénéficiaires des projets étudiés.</p>	

QUESTION EVALUATIVES	CRITERES DE JUGEMENT	CHAMP D'ANALYSE
<b>Viabilité : capacité des effets à se poursuivre au-delà de l'intervention PRCC.</b>		
<b>Q14</b> Les effets des interventions soutenues par le PRCC sont-ils susceptibles de se poursuivre à l'issue de l'appui ?	<b>J14.1</b> Le pays partenaires dispose d'un cadre juridico-politique-légal permettant la mise en œuvre opérationnelle des actions prévues dans les interventions PRCC (projets et renforcement des capacités, y compris institutionnelles)	Projets visités dans 4 pays
	<b>J14.2</b> Les administrations du commerce extérieur disposent d'un cadre de travail multi-annuel (analyse des besoins, feuille de route, engagements financiers nationaux et externes)	
	<b>J14.3</b> Les contreparties locales des projets PRCC disposent de moyens humains, techniques et financiers (internes ou externes) leur permettant de relayer l'échéance de l'appui français.	
	<b>J14.4</b> Le secteur privé dispose de d'avantage de poids politique pour assurer que le gouvernement accorde une haute priorité à la compétitivité internationale.	

## ANNEXE 6 – LE PRCC DANS LES QUATRE PAYS VISITÉS

### A6.1 L'AC dans les quatre pays visités

Le tableau suivant présente une distribution de l'AC totale perçue par les quatre pays visités, ainsi que la contribution française à cette aide. Pour rappel, le champ théorique du PRCC ne couvre que les deux premières catégories listées ci-dessous (renforcement des capacités de production ; appui à la politique commerciale et aux réglementations).

Engagements d'APD pour la période 2002-2005, en milliers USD, prix constants 2004	Mauritanie		Madagascar		Cambodge		Vietnam	
	Global	dont France	Global	dont France	Global	dont France	Global	dont France
<b>Renforcement des capacités de production</b>	<b>212 036</b>	4 628	<b>239 052</b>	13 456	<b>259 728</b>	5 196	<b>1 687 948</b>	67 510
Services et institutions de soutien commerciaux	2 524		63 020		25 652		573 756	
Banques et services financiers	196		13 012		10 272		74 808	
Agriculture	114 312		99 520		169 168		533 324	
Sylviculture	24		9 644		4 768		125 956	
Pêche	41 228		13 688		14 976		65 852	
Industries manufacturières	22 732		2 724		16 744		289 872	
Industries extractives	29 996		36 124		0		7 336	
Tourisme	1 016		1 320		18 144		17 048	
<b>Politique commerciale et réglementations</b>	<b>1 052</b>	2	<b>26 886</b>	10	<b>14 345</b>	3 932	<b>101 780</b>	3 619
<b>Infrastructure économique</b>	<b>194 476</b>	1 724	<b>754 588</b>	22 455	<b>383 812</b>	0	<b>3 878 904</b>	71 060
Transport et entreposage	165 224		748 552		162 836		1 873 432	
Communications	1 176		444		33 844		281 284	
Production et distribution d'énergie	28 080		5 592		187 132		1 724 188	
<b>TOTAL</b>	<b>407 564</b>	6 354 (1,6%)	<b>1 020 526</b>	35 921 (3,5%)	<b>657 885</b>	9 128 (1,4%)	<b>5 668 632</b>	142 189 (2,5%)

Sources : Base de données OMC-OCDE et Système de Notification des Pays Créanciers (SNPC)

#### Mauritanie

Le DTIS mauritanien a été finalisé en octobre 2001, puis discuté dans le cadre d'un atelier national en novembre 2001. Cette étape, au lieu de constituer le démarrage d'une action concertée, avait plutôt amorcé un ralentissement des activités. Le groupe consultatif des bailleurs de la fin de l'année 2001 ne prêté qu'une attention limitée à la dimension commerciale.

En novembre 2002, une table ronde sur le financement du plan d'actions pour le renforcement de la compétitivité et l'intégration commerciale a permis de relancer le

processus. Elle impliquait bailleurs bilatéraux et agences partenaires du Cadre Intégré. Ses « messages clés » au gouvernement étaient les suivants :

- Renforcer **l'approche systémique** de la mise en œuvre du plan d'actions et le dialogue avec les partenaires nationaux et les donateurs. Cette approche doit permettre de s'assurer continuellement de la qualité de la hiérarchie des priorités et de la cohérence des interventions, et ainsi permettre de mieux coordonner l'aide extérieure et son suivi. Pour cela, la matrice élaborée dans le cadre du DTIS être actualisée régulièrement et transmise aux différents partenaires.
- Renforcer la sous-composante « **réduction des coûts de production** » du plan d'actions, qui semble alors connaître moins de progrès alors qu'elle est essentielle au renforcement de la compétitivité. Il est recommandé que le Gouvernement poursuive les réformes structurelles notamment dans le sous-secteur du transport terrestre. De telles réformes, couplées avec le développement en cours des infrastructures, devraient éliminer la concentration dans l'offre des services d'appui au commerce et la fragmentation des marchés intérieurs, promouvoir les échanges extérieurs et améliorer la compétitivité de l'économie mauritanienne, notamment des produits d'exportation.
- La **normalisation** et le contrôle de **qualité** sont déclarés prioritaires par les intervenants, notamment ceux du secteur privé, comme pouvant contribuer à améliorer significativement leurs accès sur les marchés extérieurs, à mieux valoriser leurs produits et à renforcer leur compétitivité.
- La **gestion des ressources halieutiques** et, au delà, le développement durable du secteur de la pêche nécessitent l'élaboration d'une stratégie intégrée. En particulier, la confection d'un plan d'aménagement, constituant la base de la définition de l'effort de pêche et de l'allocation de ressources, ainsi que l'intégration du secteur à l'économie devraient rester de hautes priorités.
- L'attention accordée à **l'intégration régionale** mérite d'être davantage renforcée notamment par : i) l'accélération des mesures visant la facilitation du commerce, ii) la réduction des coûts des transports terrestre et maritime et iii) le renforcement des capacités de négociations commerciales et d'analyse d'impact des accords de partenariat économique.
- **L'engagement de l'Etat** dans le financement budgétaire du plan d'actions est recherché, en particulier, dans le renforcement des capacités du Ministère du Commerce qui devra disposer des ressources humaines et moyens matériels adaptés. De même, la modernisation des douanes devra être fortement soutenue à travers le Budget de l'Etat.
- Le développement des exportations est surtout tiré par le **secteur privé** qui a une bonne perception des contraintes au développement du commerce (compétitivité, gap d'infrastructures et de services, gestion de la qualité, accès aux marchés etc.). Par conséquent, la concertation Etat/secteur privé devra être consolidée.
- Le Gouvernement devrait instituer un **mécanisme** permettant i) le suivi de la mise en œuvre du plan d'actions, ii) la mobilisation des ressources pour le financement d'activités ayant fait l'objet de manifestation d'intérêt des partenaires, et iii) la recherche d'appuis complémentaires. De plus, le Gouvernement devrait intégrer pleinement le plan d'actions dans le CSLP lors de sa révision à mi-parcours.

A l'issue de cette rencontre, ont été lancés des groupes de travail thématiques en matière de pêche, tourisme, normes et capacités commerciales. Des projets relatifs aux normes, contrôle de qualité et tourisme ont également permis d'opérationnaliser le plan d'actions du Cadre Intégré.

Les résultats de l'exercice Cadre Intégré sont inclus dans le rapport d'avancement du CSLP pour juin 2003. Le CSLP 2005-2008 porte également une attention aux aspects de compétitivité et d'intégration régionale. Une révision du DTIS a été initiée en mai 2007, hors Cadre Intégré.

En 2006, les principaux partenaires commerciaux de la Mauritanie sont :

- A l'export : Chine 26.1%, Italie 11.7%, France 10.5%, Espagne 6.9%, Belgique 6.8%, Japon 5.4%, Cote d'Ivoire 4.6%.
- A l'import : France 11.9%, Chine 8.1%, Belgique 6.8%, Etats-Unis 6.7%, Italie 5.9%, Espagne 5.7%, Brésil 5.5%.

Sources :

- OCDE <http://www.oecd.org/dataoecd/38/62/39876395.pdf>
- Base de données OMC-OCDE [http://tcbdb.wto.org/ben\\_country.aspx?entityID=87](http://tcbdb.wto.org/ben_country.aspx?entityID=87)
- Cadre Intégré <http://www.integratedframework.org/countries/mauritania.htm>

### *Madagascar*

Madagascar fut l'un des trois pays pilotes du Cadre Intégré. L'initiative a été lancée en juillet 2001 puis suspendue en raison du climat politique tendu de l'année 2002. A la demande du gouvernement malgache, le processus a été relancé en 2002. Un projet de DTIS a été finalisé en février 2003, avec une attention accrue portée aux accords commerciaux régionaux et à l'agriculture. Un atelier national s'est tenu en juillet 2003, notamment porté sur le climat d'investissement et le crédit, la diversification agricole, le secteur du coton, les réformes commerciales, le renforcement des avantages comparatifs et l'analyse de secteurs émergents. Le DTIS a été approuvé en septembre 2003.

Madagascar a rejoint la Communauté pour le Développement de l'Afrique Australe (SADC) en 2005. Une étude de l'impact de cette intégration avait été appuyée par le Cadre Intégré. Par ailleurs, certaines des recommandations de l'étude DTIS (développement des exportations et services, intégration régionale, relation avec l'OMC) avaient été intégrées au CSLP malgache pour 2003. Les aspects commerciaux sont également pris en compte de manière transversale dans les stratégies sectorielles.

Le gouvernement malgache conduit actuellement une série de réformes commerciales, soutenues par le Cadre Intégré, en matière de simplification et consolidation des taxes et droits. Les procédures douanières ont également gagné en rapidité.

La Banque Mondiale (facilitateur du Cadre Intégré malgache) assiste actuellement le gouvernement malgache dans un inventaire des appuis actuels et prévus en matière commerciale. Elle l'appuie également aux négociations APE dans le cadre de la COMESA.

En 2006, les principaux partenaires commerciaux de Madagascar sont :

- A l'export : France 32.1%, Etats-Unis 25.3%, Allemagne 6.1%, Italie 5%, UK 4.1%.
- A l'import : France 14.5%, Chine 12%, Iran 9.3%, Maurice 5.6%, Hong Kong 4.7%.

Sources :

- OCDE <http://www.oecd.org/dataoecd/39/3/39876297.pdf>
- Cadre Intégré <http://www.integratedframework.org/countries/madagascar.htm>
- Base de données OMC-OCDE [http://tcbdb.wto.org/ben\\_country.aspx?entityID=84](http://tcbdb.wto.org/ben_country.aspx?entityID=84)

### Cambodge

Indicateurs économiques				
<b>Population</b>	14,1 Mio			
<b>PIB (2006)</b>	6 Milliards €			
<b>Exportations / PIB (2006)</b>	47,1 %			
<b>PIB / hab.</b>	401 €			
	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>
<b>PIB réel (croissance annuelle en %)</b>	8,6	10,0	13,4	9,5
<b>Taux d'inflation</b>	1,2	3,9	5,8	4,8
<b>Balance des paiements (en % du PIB)</b>	-3,7	-2,3	-4,3	-4,8

Le Cambodge est l'un des trois pays pilotes du Cadre Intégré Renouvelé. Un premier DTIS avait été préparé en 2001, avec l'appui de la Banque Mondiale. Le document identifiait les obstacles et évolutions institutionnelles nécessaires à l'intégration du pays dans le marché mondial : réforme de la politique commerciale, renforcement de la loi sur l'investissement, réforme du foncier, de la stratégie touristique et de la structure tarifaire.

L'étude fut discutée dans le cadre d'un atelier national en novembre 2001, notamment orienté vers les questions de partenariat public-privé, et d'assistance technique.

Un [rapport d'avancement](#) identifie l'état des réformes menées par le gouvernement cambodgien à la fin de l'année 2004. Il insiste notamment sur les réformes à poursuivre concernant :

- La facilitation des échanges commerciaux, par une réduction des couts et du temps de douane (automatisation et guichet unique).
- La participation du secteur privé aux infrastructures.
- Le développement d'un cadre d'appui aux PME.
- La mise en place d'une loi d'arbitrage commercial.

Le CSLP cambodgien pour 2005 intègre une série de réformes commerciales (intégration régionale, facilitation des échanges, promotion des exportations, confection, agriculture). La matrice d'action du DTIS est intégrée à une stratégie commerciale distincte du CSLP.

A l'initiative du Cadre Intégré Renouvelé, une révision du DTIS a été finalisée en mai 2007, et validée au cours d'un atelier national en décembre 2007. La relation entre commerce et réduction de la pauvreté y est mise en avant ; un processus d'évaluation de l'impact de la politique commerciale sur le développement humain (HDIA) est en cours. Ce processus bénéficie également de l'appui soutenu du PNUD, à travers son programme TRADE II.

A l'initiative de la Commission Européenne, un appui budgétaire sectoriel est en cours d'élaboration (Trade SWAp). Il doit faciliter la mise en application du DTIS 2007. L'objectif affiché est le passage d'une approche cloisonnée (projets individuels) vers une démarche coordonnée et priorisée entre bailleurs.

En 2006, les principaux partenaires commerciaux du Cambodge sont :

- A l'export : Etats-Unis 53.3%, Hong Kong 15.2%, Allemagne 6.6%, UK 4.3%.
- A l'import : Hong Kong 18.1%, Chine 17.5%, Thaïlande 13.9%, Taiwan 12.7%, Vietnam 9%, Singapour 5.3%, Corée du Sud 4.9%, Japon 4.3%.

**Exportations du Cambodge  
vers l'Union Européenne (2006)**

SITC Rev.3 Product Groups	2002	%	2004	%	2006	%
<b>TOTAL</b>	516	100,0	597	100,0	663	100,0
<b>Primary Products</b>	5	0,9	5	0,9	3	0,5
of which:						
Agricultural prod.	5	0,9	5	0,9	3	0,5
Energy						
<b>Manuf. Products</b>	511	99,0	592	99,1	660	99,5
of which:						
Machinery	1	0,2	1	0,1	1	0,1
Transport equipm		0,0	3	0,6	29	4,4
of which:						
Automotive prod.				0,0		0,0
Chemicals		0,0		0,0		0,0
Textiles and cloth.	428	82,9	520	87,1	553	83,4

Sources :

- OCDE *Aid for Trade at a Glance 2007 - Country chapter for Cambodia*
- Cadre Intégré <http://www.integratedframework.org/countries/cambodia.htm>
- Base de données OMC-OCDE [http://tcdbd.wto.org/ben\\_country.aspx?entityID=201](http://tcdbd.wto.org/ben_country.aspx?entityID=201)
- Commission Européenne, DG Trade [http://trade.ec.europa.eu/doclib/docs/2006/september/tradoc\\_113362.pdf](http://trade.ec.europa.eu/doclib/docs/2006/september/tradoc_113362.pdf)

*Vietnam*

Indicateurs économiques				
<b>Population</b>	84,4 Mio			
<b>PIB (2006)</b>	49 Milliards €			
<b>Exportations / PIB (2006)</b>	64,5 %			
<b>PIB / hab.</b>	576 €			
	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>
<b>PIB réel (croissance annuelle en %)</b>	7,3	7,8	8,4	8,2
<b>Taux d'inflation</b>	3,2	7,7	8,3	7,5
<b>Balance des paiements (en % du PIB)</b>	-4,9	-3,4	0,4	0,3

Le Viet Nam est le premier bénéficiaire l'AC sur la période 2002-2005, devant l'Inde, l'Indonésie et la Chine. Le pays est caractérisé par un leadership fort sur son agenda d'aide au développement. Le pays a su atteindre un haut degré de coordination de l'aide, et la distribution des fonds d'APD ont généralement suivi les recommandations vietnamiennes<sup>45</sup>. Néanmoins, face à la tradition d'économie planifiée du pays, la communauté des bailleurs a exercé une pression et un appui accrus pour la mise en place de politiques plus favorables au commerce intérieur et extérieur. Le gouvernement a largement accepté ces positions, avec des résultats largement positifs : croissance annuelle des exportations de près de 20% par an depuis le début des années 90, croissance annuelle du PIB de plus de 7%.

<sup>45</sup> Source: OCDE, *The harmonization of aid for trade – the case of Vietnam*, 2006

L'une des raisons du succès vietnamien (indépendamment des réformes menées par le pays) tient au fait que le pays bénéficie de conditions commerciales favorables de la part des pays de l'OCDE (accès au marché aux conditions de système de préférences généralisées). Les entraves aux exportations demeurent plus importantes pour les produits agricoles (produits alimentaires transformés notamment). Ceci affecte la génération de valeur ajoutée plus élevée, dans un pays où 70% de la population est rurale.

En raison de la capacité commerciale croissante et de la compétitivité renforcée du Vietnam, les risques de conflits commerciaux vont croissants. Entre 1994 et 2001, le Vietnam était sujet à cinq conflits antidumping ; entre 2002 et 2005, 16 nouveaux conflits ont été lancés, notamment dans le secteur des fruits de mer, des chaussures et des cycles. Des menaces d'actions antidumping ont également émergé dans le secteur des textiles et habillement, un des principaux secteurs d'exportation du pays.

En 2006, les principaux partenaires commerciaux du Vietnam sont :

- A l'export : Etats-Unis 21.2%, Japon 12.3%, Australie 9.4%, Chine 5.7%, Allemagne 4.5%.
- A l'import : Chine 17.7%, Singapour 12.9%, Taiwan 11.5%, Japon 9.8%, Corée du Sud 8.4%, Thaïlande 7.3%, Malaisie 4.2%.

#### Exportations du Vietnam vers l'Union Européenne (2006)

SITC Rev.3 Product Groups	2002	%	2004	%	2006	%
<b>TOTAL</b>	<b>4.696</b>	<b>100,0</b>	<b>5.275</b>	<b>100,0</b>	<b>6.804</b>	<b>100,0</b>
<b>Primary Products</b>	<b>564</b>	<b>12,0</b>	<b>807</b>	<b>15,3</b>	<b>1.518</b>	<b>22,3</b>
<i>of which:</i>						
Agricultural prod.	527	11,2	761	14,4	1.452	21,3
Energy	26	0,6	35	0,7	37	0,5
<b>Manuf. Products</b>	<b>4.128</b>	<b>87,9</b>	<b>4.459</b>	<b>84,5</b>	<b>5.274</b>	<b>77,5</b>
<i>of which:</i>						
Machinery	128	2,7	154	2,9	344	5,1
Transport equipm	107	2,3	160	3,0	89	1,3
<i>of which:</i>						
Automotive prod.	2	0,0	1	0,0	6	0,1
Chemicals	16	0,4	14	0,3	48	0,7
Textiles and cloth.	797	17,0	752	14,3	1.175	17,3

Le Viet Nam est devenu le 150<sup>ème</sup> Membre de l'OMC le 11 janvier 2007. Il poursuit depuis 1986, en application de sa politique dite "doi moi" (Rénovation), des réformes économiques axées sur la gestion de l'économie selon les lois du marché; la restructuration en une économie multisectorielle; les réformes financière, monétaire et administrative; et le développement de relations économiques extérieures. Ayant adhéré à l'Association des nations de l'Asie du Sud-Est (ANASE), à la Coopération Asie-Europe (ASEM) et à l'Organisation de coopération économique Asie-Pacifique (APEC), le Viet Nam participait à des institutions régionales attachées aux principes et aux règles de l'OMC.

**Sources :**

- OCDE, *The harmonization of aid for trade – the case of Vietnam*, 2006
- OCDE <http://www.oecd.org/dataoecd/18/62/39879045.pdf>
- Base de données OMC-OCDE [http://tcdbd.wto.org/ben\\_country.aspx?entityID=217](http://tcdbd.wto.org/ben_country.aspx?entityID=217)
- Commission Européenne, DG Trade [http://trade.ec.europa.eu/doclib/docs/2006/september/tradoc\\_113463.pdf](http://trade.ec.europa.eu/doclib/docs/2006/september/tradoc_113463.pdf)

## A6.2 Les projets PRCC dans les pays visités

### Mauritanie

<b>Financement partiel d'un programme national de mise à niveau du dispositif de certification des produits de la pêche à l'exportation</b>	
<i>Date d'octroi</i>	Juin 2005 (PRCC1)
<i>Date de signature de la convention</i>	Janvier 2006
<i>Budget prévu</i>	2 000 000 €
<i>Budget décaissé</i>	303 784, 49 (15,19%)
<i>Objectif spécifique</i>	Mise en œuvre des normes sanitaires et de la maîtrise des risques au sein des entreprises  <i>IOV : Nombre d'entreprises agréées pour l'exportation par l'autorité compétente</i>
<i>Résultats prévus</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les entreprises de transformation disposent d'outils de référence pour la mise en œuvre de bonnes pratiques</li> <li>- Les entrepreneurs acceptent leur responsabilité en matière de maîtrise sanitaire des produits de la pêche</li> <li>- Les navires congélateurs appliquent des bonnes pratiques d'hygiène et d'autocontrôle</li> <li>- La pêche artisanale applique de bonnes pratiques d'hygiène</li> <li>- Les entreprises mauritaniennes prennent conscience des contraintes des marchés internationaux</li> <li>- Les pratiques de production et de gestion sanitaire des entreprises sont évaluées et corrigées</li> <li>- Les entreprises sont tenues informées des modifications et évolutions en matière de normes et bonnes pratiques</li> </ul>
<i>Réalisations prévues</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Etudes, expertises et investigations reconnues en tant qu'éléments de contenu du plan de « mise à niveau » (renforcement de la législation, de la réglementation et des procédures par exemple, chiffrage des besoins d'investissements physiques de mise à niveau...) ou nécessaires à sa bonne exécution et à sa mise en œuvre (contrôles de dispositifs...);</li> <li>- Petits investissements de « mise à niveau » sous forme d'études de travaux d'une ampleur réduite et de fourniture, dans des proportions limitées, de matériels et d'équipements nécessaires à la finalité des actions arrêtées par le plan, qui ne pourraient pas relever d'un financement privé;</li> <li>- Actions de formation et d'appuis techniques (accompagnement, encadrement, transfert de compétences, contrôle et suivi...).</li> </ul>
<i>Moyens mobilisés</i>	<p>Moyens humains :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 1 AT pendant 36 mois</li> <li>- 1 homologue mauritanien pendant 36 mois</li> <li>- expert international : 782 jours</li> <li>- personnes qualifiées : 28 jours</li> <li>- enseignants : 320 jours</li> </ul>
<i>IOV</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mise à disposition d'outils de référence</li> <li>- Les entreprises participent aux modules de formation</li> <li>- Les armements participent aux modules de formation</li> <li>- Comptes-rendus d'activité des formateurs</li> <li>- Les entreprises participent aux voyages de formation</li> <li>- Les entreprises sollicitent un diagnostic</li> <li>- Les entreprises bénéficient d'un flux d'informations valorisables</li> </ul>

<b>Appui au développement de l'écotourisme</b>	
<i>Date de décision</i>	Juin 2005 (PRCC1)
<i>Date de signature de la convention</i>	Mai 2006
<i>Budget prévu</i>	1 500 000 €
<i>Budget décaissé</i>	2 150, 01 (0,14%)
<i>Objectif spécifique</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Renforcement institutionnel du secteur :               <ul style="list-style-type: none"> <li>o création d'un environnement juridique et réglementaire adapté au secteur et aux conditions du contexte public et privé dans lequel évolue cette activité</li> <li>o mise en place d'un dispositif pérenne d'informations permettant une meilleure connaissance et un suivi régulier du secteur au niveau national et local dans les régions concernées ;</li> </ul> </li> <li>- Amélioration de la performance économique globale du secteur et de l'image de marque de la destination à l'international ;</li> <li>- Création d'opportunités nouvelles par le développement de nouveaux produits;</li> <li>- Développement d'une concertation et d'une coordination entre les divers intervenants du secteur du tourisme, tant publics que privés ;</li> <li>- Renforcement des compétences et des capacités professionnelles des opérateurs du secteur.</li> </ul> <p><i>IOV :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lois et décrets d'application mis en place et respectés ;</li> <li>- Mise en place d'un dispositif d'informations ;</li> <li>- Croissance de cette activité économique (entrées, dépense moyenne par touriste, origine, nombre d'intervenants, apports de devises, recettes fiscales) ;</li> <li>- Nombre de nouveaux produits touristiques mis en place</li> </ul>
<i>Réalisations prévues</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La DT et l'ONT reçoivent l'appui technique et s'approprient le savoir-faire institutionnel et opérationnel.</li> <li>- Les guides des parcs sont formés sur les questions d'accueil, d'environnement, etc.</li> <li>- Les études de faisabilité de création du concept d'écologie dans le PNBA sont réalisées</li> </ul>
<i>Moyens mobilisés</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Appui technique à la Direction du Tourisme et à l'ONT, à finalité spécifiquement opérationnelle et transfert de savoir-faire ;</li> <li>- Programme de formation pour les guides en activité, dans les zones de parc ;</li> <li>- Opération pilote de développement de l'écotourisme sur le PNBA, centré particulièrement sur la question des hébergements</li> </ul>
<i>IOV</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre de cadres de la DT et l'ONT formés ;</li> <li>- Nombre de guides formés.</li> <li>- Qualité des études.</li> </ul>

#### Madagascar

<b>Appui à la création d'un laboratoire d'épidémiologie-surveillance pour les exportations de crevettes</b>	
<i>Date de décision</i>	Décembre 2004 (PRCC1)
<i>Date de signature de la convention</i>	Mai 2005
<i>Budget prévu</i>	1 400 000 €

<b>Appui à la création d'un laboratoire d'épidémiologie-surveillance pour les exportations de crevettes</b>	
<i>Budget décaissé</i>	807 385, 62 (57,67%)
<i>Objectif spécifique</i>	Mise en place d'un dispositif national de surveillance zoo-sanitaire de la filière crevette (sauvage et d'élevage) IOV : - Classification de Madagascar par L'Office International des Epizooties pour ce qui concerne les maladies de la crevette ; - Dépistage de maladies à déclaration obligatoire ;
<i>Réalisations prévues</i>	- Création d'un laboratoire de haut niveau spécialisé dans le diagnostic des maladies de la crevette ; - Renforcement de la réglementation pour rendre les contrôles sanitaires obligatoires et mettre en place un plan d'épidémiologie-surveillance - Sensibilisation des différents acteurs de la filière au suivi du risque zoo-sanitaire ;
<i>Moyens mobilisés</i>	- Aménagement des locaux existants mis à disposition par l'Institut Pasteur de Madagascar. - Mise à disposition d'un assistant technique pour accompagner le démarrage et organiser la formation continue du personnel local. - Recrutement d'une équipe locale constituée de deux cadres et de cinq techniciens
<i>IOV</i>	- Nombre d'analyses réalisées par le laboratoire, dans le cadre de ses missions de contrôle ; - Nombre d'analyses commerciales réalisées par le laboratoire ; - Nombre de missions de contrôle réalisées par l'administration - Nombre de formations réalisées

<b>Appui à la création outils de promotion des exportations malgaches</b>	
<i>Date de décision</i>	Mai 2005 (PRCC1)
<i>Date de signature de la convention</i>	Août 2005
<i>Budget prévu</i>	2 600 000 €
<i>Budget décaissé</i>	1 778 921,37 (68,42%)
<i>Objectif spécifique</i>	Augmentation des exportations malgaches : - Renforcement des capacités internes des entreprises exportatrices. - Amélioration de la prospection commerciale. - Promotion de l'image de Madagascar sur certains marchés étrangers. IOV : Croissance des exportations, nombre d'entreprises exportatrices
<i>Réalisations prévues</i>	- Formations (normes, qualité, commerce international), visites d'entreprises, expertises (connaissance des marchés) - Accès à l'information (bases de données, etc.), participation à des salons et séminaires. - Accompagnement des entreprises vers les marchés extérieurs ; - Développement d'outils promotionnels (exemple : plaquette sur les produits malgaches exportables), campagnes de promotion des produits agricoles malgaches et l'eco-tourisme

<b>Appui à la création outils de promotion des exportations malgaches</b>	
<i>Moyens mobilisés</i>	<p>Financement d'un guichet pour les entreprises exportatrices au Centre de solutions PME de la SFI (1,55 M €)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Formation et renforcement des capacités internes des entreprises</li> <li>- Accès à l'information et développement de matériel promotionnel</li> <li>- Appui aux initiatives clusters (notamment textile)</li> </ul> <p>Appui à la CCFIM pour le développement des activités liées de promotion des exportations (600.000 €)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Administrations permanentes et fonctionnement de la CCIFM</li> <li>- Accompagnement des entreprises vers les marchés extérieurs</li> <li>- Coopération avec les autres acteurs économiques malgaches</li> </ul> <p>Appuis institutionnels en co-financement avec BAMEX (300.000 €)</p>
<i>IOV</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre d'entreprises bénéficiaires</li> <li>- Nombre d'études réalisées ;</li> <li>- Nombre d'heures de formation/ séminaires dispensés</li> <li>- Nombre de cadres formés</li> <li>- Nombre de personnes bénéficiaires de ces formations ;</li> <li>- Nombre de supports de formation créés.</li> </ul>

### Cambodge

<b>Appui à la mise en œuvre d'un programme d'amélioration de la qualité du caoutchouc cambodgien et d'appui à sa commercialisation sur le marché international au moyen de sa certification</b>	
<i>Date de décision</i>	Décembre 2003 (PRCC1)
<i>Date de signature de la convention</i>	Avril 2004
<i>Budget prévu</i>	800 000 €
<i>Budget décaissé</i>	632 472,86 (79,06%)
<i>Objectif spécifique</i>	<p>Réformer le cadre commercial du secteur hévéicole pour tirer partie de l'adhésion du Cambodge à l'OMC et optimiser la valorisation du caoutchouc cambodgien à l'exportation</p> <p><i>IOV : Diminution de l'écart moyen entre le prix de vente du caoutchouc cambodgien de grade 5 et le prix du SMR 5 sur le marché international à l'issue du projet.</i></p>
<i>Réalisations prévues</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'association du caoutchouc cambodgien est créée et adhère à l'International Rubber Association (IRA).</li> <li>- Le laboratoire de référence cambodgien logé au sein de l'IRCC reçoit l'homologation internationale et participe au contrôle de la certification du caoutchouc naturel exporté du Cambodge.</li> <li>- Les pratiques de commercialisation du caoutchouc cambodgien sont conformes aux exigences du marché international dans un cadre régulé par l'Etat.</li> </ul>
<i>Moyens mobilisés</i>	<p>Création d'une association du caoutchouc cambodgien:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Appui juridique/ légal</li> <li>- Formation des membres</li> <li>- Animation des réflexions sur la filière</li> <li>- Promotion du caoutchouc cambodgien</li> <li>- Assistance technique externe d'appui</li> <li>- Frais de fonctionnement ACC</li> </ul>

<b>Appui à la mise en œuvre d'un programme d'amélioration de la qualité du caoutchouc cambodgien et d'appui à sa commercialisation sur le marché international au moyen de sa certification</b>	
	<p>Appui au processus d'homologation internationale et à la certification du caoutchouc naturel du Cambodge</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Décrets &amp; manuel de procédures</li> <li>- Formation des producteurs-exportateurs</li> <li>- Formation de l'administration</li> <li>- Appui à la comptabilité-gestion du laboratoire IRCC</li> <li>- Assistance technique externe d'appui</li> </ul> <p>Appui à la commercialisation du caoutchouc</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Formation qualité des produits</li> <li>- Formation conditions financières</li> <li>- Assistance technique externe d'appui</li> <li>- Formation et suivi par administration</li> <li>- Fonctionnement DGPH, douanes, Commerce</li> </ul>
<i>IOV</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dépôt des statuts officiels de l'ACC</li> <li>- Nombre de membres de l'ACC</li> <li>- Nombre de réunions tenues par l'ACC</li> <li>- Budget de l'ACC couvert par les cotisations des membres</li> <li>- Acceptation de l'adhésion de l'ACC par l'IRA</li> <li>- Homologation du laboratoire de l'IRCC par l'IRA.</li> <li>- Manuels de procédures et décrets instituant la certification</li> <li>- Nombre d'échantillons contrôlés par le laboratoire de l'IRCC.</li> <li>- Paiement des honoraires du laboratoire de l'IRCC.</li> <li>- 50 % du tonnage de caoutchouc exporté par les plantations publiques est certifié en fin de projet</li> <li>- Plus de 15% des tonnages totaux de caoutchouc exportés ne sont pas des caoutchoucs 5 ou 5L.</li> <li>- Mise au point d'un nouveau grade de caoutchouc au Cambodge.</li> <li>- Le nombre de contrats d'exportation passés avec lettre de crédits augmente entre le début et la fin du projet.</li> <li>- Le nombre d'incidents sur délais de livraison des contrats d'exportation est en baisse entre le début et la fin du projet.</li> </ul>

<b>Mise en place d'Indications Géographiques (IG) valorisant les produits cambodgiens sur le marché international</b>	
<i>Date de décision</i>	Décembre 2003 (PRCC1)
<i>Date de signature de la convention</i>	Avril 2004
<i>Budget prévu</i>	1 000 000 €
<i>Budget décaissé</i>	226 585, 31 (22,66%)
<i>Objectif spécifique</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Appuyer l'adoption par les autorités cambodgiennes d'une réglementation nationale sur les IGP ;</li> <li>- Mener les séminaires d'information, sensibilisation et de formation nécessaires auprès des opérateurs privés et des agents de l'administration concernés par les IGP ;</li> <li>- Mettre en application jusqu'à sa phase de gestion la nouvelle réglementation sur les IGP au travers de plusieurs cas concrets.</li> </ul> <p>IOV :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promulgation de la réglementation nationale (Loi et Décrets d'application) ;</li> <li>• Etudes réalisées par les opérateurs.</li> </ul>

<b>Mise en place d'Indications Géographiques (IG) valorisant les produits cambodgiens sur le marché international</b>	
<i>Réalisations prévues</i>	<p>A/ Développement des capacités de mise en œuvre de l'administration du nouveau cadre légal</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cycle de formation pour les cadres chargés d'appliquer le cadre légal des IGP (formation des agents du Comité National d'Examen Technique des dossiers et de la structure qui sera désignée pour effectuer le contrôle) ;</li> <li>- Missions d'analyse et de suivi de terrain sur les terroirs retenus par le projet pour faire l'objet du dépôt des premières IGP (pour les agents concernés par la préparation des demandes et le contrôle) ;</li> <li>- Mission d'échanges et de rencontres avec des producteurs français d'AOC et d'IGP (visites de terrain).</li> </ul> <p>B/ Mise en place d'IGP sur la base des résultats de l'étude de faisabilité,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Animation de plusieurs réunions de lancement de la procédure de préparation du dossier de demande d'IGP avec les principaux acteurs du secteur privé concerné (producteurs, transformateurs, négociants, exportateurs, etc.) ;</li> <li>- Préparation du cahier des charges provisoire de l'IGP proposée ;</li> <li>- Animation des négociations entre les opérateurs du secteur privé (ou leur mandataire) et l'administration cambodgienne pour la finalisation du cahier des charges ;</li> <li>- Suivi de l'instruction du dossier jusqu'à l'enregistrement officiel ;</li> <li>- Formation des opérateurs au respect du cahier des charges lorsque l'IGP aura été enregistrée officiellement ;</li> <li>- Prospections de marchés, campagnes publicitaires et mise en valeur marketing du produit sous IGP ;</li> <li>- Structuration en organisation professionnelle des opérateurs ayant choisi d'adopter l'IGP ;</li> <li>- Accompagnement des premiers contrôles par l'administration du respect du cahier des charges.</li> </ul> <p>IOV :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombres de séminaires d'information, sensibilisation et de formation auprès des opérateurs privés et des agents de l'administration concernés par les IGP.</li> <li>• Nombre d'IGP validées.</li> </ul>
<i>Moyens mobilisés</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Appel d'offre lancé par le maître d'ouvrage pour la réalisation de l'étude de faisabilité des filières potentielles pouvant donner lieu à des classifications IGP et la mise en place de l'IGP « poivre de Kampot » à titre de démonstration ;</li> <li>- Recrutement par le maître d'ouvrage d'un maître d'œuvre qui aura en charge le pilotage des études filières et le recrutement des experts sur la base des choix opérés par les autorités cambodgiennes</li> </ul> <p>IOV :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre et thèmes des formations menées ;</li> <li>• Recrutement de l'opérateur chargé des études filières ;</li> <li>• Choix des produits éligibles aux IGP ;</li> <li>• Rédaction des cahiers des charges par filières.</li> </ul>

<b>Appui aux exportations textile / habillement en promouvant un modèle original de soutien à une politique de filière socialement responsable</b>	
<i>Date de décision</i>	Décembre 2004 (PRCC1)
<i>Date de signature de la convention</i>	Janvier 2005
<i>Budget prévu</i>	1 500 000 €
<i>Budget décaissé</i>	1 316 140,18 (87,74 %)
<i>Objectif spécifique</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Amélioration de la compétitivité de la filière textile et maintien du niveau de l'emploi dans le secteur :</li> <li>- Amélioration de la compétitivité par une réductions des désavantages comparatifs du secteur textile et amélioration de la productivité :               <ul style="list-style-type: none"> <li>o Minorer les coûts et délais administratifs de l'exportation</li> <li>o Améliorer la qualification de la main-d'œuvre et permettre une meilleure adéquation de l'offre cambodgienne à la demande internationale</li> <li>o Donner à la profession et aux pouvoirs publics les moyens de conduire des études sur certains thèmes spécifiques.</li> </ul> </li> <li>- Renforcer les avantages comparatifs dont dispose déjà le Cambodge sur la filière textile notamment par le renforcement de la compétitivité hors coût avec le développement d'une filière socialement responsable.               <ul style="list-style-type: none"> <li>o Développement d'une filière socialement responsable, respectueuse des normes sociales internationales</li> <li>o Amélioration des conditions de vie des salariés</li> </ul> </li> </ul> <p><i>IOV :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Statistiques sur la productivité du secteur textile : CA/ Nombre d'employés.</i></li> <li>- <i>Part des couts administratifs dans le prix final</i></li> <li>- <i>Statistiques sur l'amélioration des conditions de travail : turn over, nombre d'heures travaillées, salaire annuel moyen, CA/ employés.</i></li> </ul>
<i>Réalisations prévues</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Un système de détaxe à l'importation est mis en place</li> <li>- Les employés du secteur textile sont formés dans le centre de formation du GMAC pour répondre aux exigences des donneurs d'ordre internationaux</li> <li>- Une bibliothèque de la mode est créée au sein du GMAC</li> <li>- Des études spécifiques à destination des entreprises de confection sont réalisées</li> <li>- Dans le cadre de la poursuite des financements du BIT :               <ul style="list-style-type: none"> <li>o Le système de monitoring est informatisé</li> <li>o Le Remediation program se poursuit et permet notamment de réaliser des formations au sein des entreprises de confection</li> <li>o Le secteur textile cambodgien est promu sur le plan national et international</li> <li>o Composante 2 b</li> <li>o Des équipements sociaux pilotes sont financés et/ ou certification des entreprises par un cabinet spécialisé.</li> </ul> </li> </ul>

<b>Appui aux exportations textile / habillement en promouvant un modèle original de soutien à une politique de filière socialement responsable</b>	
<i>Moyens mobilisés</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mise en place de l'export retention scheme               <ul style="list-style-type: none"> <li>o Formations de formateurs pour le centre du GMAC + équipements :</li> <li>o Formations de 6 formateurs d'opérateurs</li> <li>o Formations de 3 formateurs spécialisés dans patronage / coupe</li> <li>o Achat de 20 machines à coudre</li> </ul> </li> <li>- Observatoire de la mode               <ul style="list-style-type: none"> <li>o Formation d'un styliste</li> <li>o Formation d'un merchandiser</li> <li>o Inscriptions/ abonnements revues spécialisées sur la mode</li> <li>o Participation à des salons / exhibitions"</li> </ul> </li> <li>- Fonds d'études pour la réalisation d'études ponctuelles / imprévus</li> <li>- Poursuite des travaux du BIT</li> <li>- Informatisation du Monitoring Process               <ul style="list-style-type: none"> <li>o Volet "Augmentation de la production socialement responsable"</li> <li>o Promotion du secteur textile cambodgien (national + international)</li> </ul> </li> <li>- Fonds d'appui à l'environnement social du projet</li> </ul> <p><i>IOV :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Manuel de procédures sur le fonctionnement du système de détaxe Promulgation de la loi sur la détaxe à l'importation</i></li> <li>- <i>Augmentation de 30% des personnes formées dans le centre du GMAC</i></li> <li>- <i>La bibliothèque est consultée régulièrement par au moins 30% des entreprises de confection.</i></li> <li>- <i>1 ou 2 études sont réalisées</i></li> <li>- <i>Toutes les entreprises de confection sont dans les fichiers du BIT</i></li> <li>- <i>Près de 40% des entreprises de confection bénéficient du rémediation program</i></li> </ul>

<b>Textile 2 (Renouveau de l'appui au secteur Textile/habillement)</b>	
<i>Date de décision</i>	Décembre 2007 (PRCC2)
<i>Date de signature de la convention</i>	Mars 2008
<i>Budget prévu</i>	950 000 €
<i>Budget décaissé</i>	0
<i>Objectif spécifique</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pérenniser le structure "Better Factories Cambodia" BFC</li> <li>- Pérenniser le label désormais reconnu " BFC"</li> <li>- Pérenniser l'industrie textile cambodgienne</li> </ul>

<b>Textile 2 (Renouveau de l'appui au secteur Textile/habillement)</b>	
<i>Réalisations prévues</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Continuer les activités de monitoring et de « remediation » qui comprennent :               <ul style="list-style-type: none"> <li>o le suivi de l'évolution de chaque usine et le suivi des recommandations par des visites de suivi (follow up)</li> <li>o l'offre d'un appui adapté, sur la base du volontariat, à l'application des recommandations (cf. introduction de la méthode de travail « fast track »).</li> </ul> </li> <li>- Conserver BFC comme une interface entre les acheteurs – à laquelle ils font confiance, et les producteurs, ce qui facilite le dialogue entre ces deux parties</li> <li>- Poursuivre le soutien technique pour le développement du matériel pédagogique, la mise en place de la formation</li> <li>- Poursuivre le transfert de compétence et la formation des consultants nationaux</li> <li>- Suivre le chronogramme présenté par BFC et approuvé par le dernier comité de pilotage<sup>46</sup> d'autonomisation de l'institution, qui intègre un retrait graduel de la présence et assistance de l'OIT</li> <li>- Continuer le dialogue avec les partenaires et le gouvernement pour appuyer cette stratégie commerciale et cette image, au niveau national et international</li> <li>- Intégrer les pouvoirs publics au mécanisme, en développant la consultation avec l'inspection travail</li> <li>- Création de matériels spécifiques manquant pour finir l'enveloppe pédagogique : intervention adéquate sur des points difficiles, système de soutien suivi volontaire, évaluations d'impacts...</li> <li>- Achever la mise en place du système d'information et du site Internet (développement, maintenance, traduction)</li> <li>- Soutenir à la promotion du programme (production de matériel : newsletter, brochures, « video », « soap opera », etc.)</li> <li>- Prolonger le financement des formations RSE et OCHA (Occupational Health and Safety Administration), permettant aux entreprises de se conformer aux normes souhaitées, sur la base du manuel d'action de l'OIT</li> <li>- Développer un approche commerciale auprès des acheteurs qui n'adhèrent pas encore au programme, (travail effectué également en partenariat avec MPDF)</li> <li>- Valoriser l'impact sur l'amélioration de la productivité (en ce qui concerne la technique) des formations de BFC, qui se concentrent plus sur l'aspect social et réglementaire.</li> </ul>

<sup>46</sup> Le PAC (Project Adjustment Committee) tient lieu de comité de pilotage pour ce programme. Il se réunit deux fois par an et compte avec la présence des représentants du Gouvernement (Ministère du Commerce, Ministère de travail, Ministère de la condition féminine), du GMAC, de BFC et de l'OIT, des bailleurs (Banque Mondiale, USAID et AFD) et des syndicats.

<b>Textile 2 (Renouveau de l'appui au secteur Textile/habillement)</b>	
<i>Moyens mobilisés</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Maintenance et développement du site Internet</li> <li>- Maintenir la publication de la newsletter</li> <li>- Centre de formation               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluation des besoins de l'industrie</li> <li>- Intégrer les attentes – après évaluations- des acteurs et bénéficiaires des formations</li> <li>- Effectuer et promouvoir les formations</li> </ul> </li> <li>- Effectuer les formations et faire le suivi post-formation (appui au changement)               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Apporter le soutien technique aux formations et à la mise en œuvre des <i>plans d'amélioration de production</i></li> <li>- Mettre en place un système de management bipartite, avec une formation des syndicats au droits et devoirs</li> <li>- Apporter un soutien complémentaire au changement d'attitude et de manière de production, sur base de volontariat (Fast Track Initiative)</li> </ul> </li> <li>- Mise à niveau des usines – sur une base de consultance               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mettre en place des comités de travail entre le management et les syndicats</li> <li>- Soutien technique aux usines à mettre en place les changements qui se trouvent à l'origine des problèmes, après identification commune, et accord, de ceux-ci</li> <li>- Dessiner, en collaboration avec les usines (représentants du management et des ouvriers) des <i>Design Corrective Action Plans (CAPs)</i></li> <li>- Développer tous les outils dans les trois langues utilisées dans le secteur (khmer, anglais, chinois)</li> </ul> </li> <li>- Effectuer des campagnes pro-actives sur les points de non-conformité               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Analyse des données du système d'information</li> <li>- Acter des accords sur les points de divergences</li> <li>- Adapter les outils au cas par cas</li> <li>- Mesurer les impacts du programme</li> </ul> </li> <li>- Poursuivre le travail de monitoring et suivi auprès des entreprises du textile, afin de conserver les acquis et d'améliorer le respect du droit du travail dans la production</li> <li>- Intégrer les pouvoirs publics au processus (renforcer les liens entre l'inspection du travail, le développement du commerce et les informations développées par le programme)               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Développement du système tripartite de consultation en collaboration avec l'inspection du travail (en cherchant à éviter les parallélismes)</li> <li>- Permettre à l'inspection d'utiliser certaines des données du système d'information de BFC pour alléger les contrôles et les rendre plus efficaces (mise en place d'un service pour créer ce lien, faire les formations nécessaires et filtrer les informations à être partagées).</li> </ul> </li> </ul>
<i>IOV</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'Etat met en place les mesures d'accompagnement nécessaire au contrôle des engagements des entreprises</li> <li>- Statistiques issues des rapports du BIT sur l'amélioration des conditions de travail</li> <li>- L'activité commerciale du secteur se développe auprès de nouveaux donneurs d'ordre</li> </ul>

<b>Développement des tournages étrangers au Cambodge</b>	
<i>Date de décision</i>	Décembre 2007 (PRCC2)
<i>Date de signature de la convention</i>	Mars 2008
<i>Budget prévu</i>	150 000 €
<i>Budget décaissé</i>	0
<i>Objectif spécifique</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le soutien à l'émergence de sociétés de services adaptées aux exigences de sociétés étrangères.</li> <li>- La création d'une plate-forme d'information sur les sites potentiels de tournage, les compétences et les infrastructures disponibles au Cambodge dans le secteur du cinéma et de l'audiovisuel ; créer un réseau de relations efficace avec les différents intervenants du secteur</li> <li>- La formation de professionnels cambodgiens aux principales techniques mobilisées sur des tournages</li> <li>- Un appui auprès du gouvernement cambodgien pour développer et structurer le secteur et pour le rendre plus compétitif, notamment vis-à-vis de ses voisins</li> </ul>
<i>Composante n°1 : Appui à la maîtrise d'ouvrage</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Objectif :</b> Renforcer les capacités du Ministère de la Culture pour la promotion du Cambodge comme terre d'accueil des tournages et apporter un appui pour le développement d'un environnement légal et/ou fiscal le plus attractif possible pour les producteurs étrangers.</li> <li>• <b>Moyens :</b> Mise à disposition d'expertises en mission courtes et appui au Ministère de la Culture pour intégrer les réseaux d'échanges et de promotion internationaux.</li> <li>• <b>Activités :</b> Cette composante regroupe d'une part les appuis techniques durant la phase de cadrage du projet, et d'autre part les appuis ponctuels qui seront mis à disposition du Ministère lors de la phase de consolidation pour améliorer l'environnement légal et/ou fiscal du secteur sur la base des retours d'expérience..</li> </ul>
<i>Composante n°2 : Commission du Film Cambodge : « Plateforme d'information et de promotion du Cambodge comme terre d'accueil de tournages étrangers »</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Objectif :</b> Apporter aux producteurs étrangers les informations opérationnelles nécessaires pour l'organisation d'un tournage au Cambodge et assurer la mise en relation avec les prestataires de services nécessaires aux tournages sur le sol cambodgien</li> <li>• <b>Moyens :</b> Mettre en place une démarche de promotion, compétitive avec les autres pays de la sous région et adopter une politique de marketing auprès des différents acteurs concernés par le secteur (privé, artistes, publiques, etc.)</li> <li>• <b>Activités :</b> Le programme prévisionnel d'activités de cette composante a été défini sur la base d'une analyse comparative des services proposés par les Commissions de Film des pays avoisinants et de quelques pays émergents du cinéma (Maroc, République Tchèque, Burkina Faso). Cette analyse a permis de définir la gamme de services qui devra pouvoir être proposé rapidement et gratuitement par la CFC pour attirer des tournages étrangers.</li> </ul>
<i>Composante n°3 : « Formation de professionnels de l'audiovisuel et du cinéma »</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Objectif :</b> Formation d'un vivier de professionnels cambodgiens du secteur audiovisuel en réponse aux demandes et au potentiel du marché</li> <li>• <b>Moyens :</b> Des formations techniques adaptées au contexte et flexibles. Ce travail est aujourd'hui un pré-requis indispensable à l'accueil de tournages étrangers au Cambodge et à la structuration du secteur audiovisuel cambodgien</li> <li>• <b>Activités :</b> Dans le contexte actuel, il est absolument nécessaire de mettre en place un système flexible, capable de s'adapter aux demandes et besoins prioritaires d'une part et au public d'autre part. Une approche par module paraît la plus appropriée. Par ailleurs, c'est un format qui présente des avantages pour pérenniser la structure de formation. Ce système présente des coûts de fonctionnement légers pour bâtir les programmes et rechercher des financements (publics et privés). La mise en œuvre des modules peut alors se faire une fois que le financement est trouvé. (Cf. Imagine au Burkina Faso)</li> </ul>

<b>Développement des tournages étrangers au Cambodge</b>	
<i>Composante n°4 : « Fonds d'appui au développement du secteur »</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Objectif</u> : permettre au secteur de l'audiovisuel de prendre son élan et de jouer son rôle de multiplicateur d'entrée de devises dans le pays</li> <li>• <u>Moyens</u> : un budget spécifique est prévu pour financer des moyens complémentaires jugés nécessaires pour la dynamisation du secteur et l'atteinte des objectifs du présent projet. Il est important, face à un contexte qui évolue rapidement de ne pas définir trop précisément les utilisations possibles de cette ligne budgétaire : sa nature est celle d'un appui aux initiatives, privées ou associatives qui permettent de renforcer le potentiel d'accueil de tournage de films étrangers.</li> </ul> <p>Nota : ce fonds n'a pas vocation à prolonger les activités des autres composantes, et ne pourra pas être utilisé pour des appuis matériels.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Activités</u> : pistes visant à dynamiser le secteur ou à répondre à des barrières fondamentales pour l'essor du secteur :             <ul style="list-style-type: none"> <li>- financer des activités de production d'un court métrage comme outil de communication pour la CFC (pourrait être un support de formation des stagiaires);</li> <li>- soutien à l'organisation d'événements culturels renforçant l'image du Cambodge auprès des acteurs du secteur ;</li> <li>- inciter les initiatives identifiées au cours du projet, permettant de faire émerger des prestataires de services fiables répondant aux attentes des sociétés de production (matériel, catering, interprétariat,...). Par exemple, cela pourrait se traduire par une facilitation des contacts avec des entreprises étrangères, ou par l'octroi d'une garantie éventuelle sur un prêt accordé à des sociétés.</li> </ul> </li> </ul>
<i>IOV</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pour les réalisations :             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Présence du Cambodge dans les événements régionaux et internationaux du secteur audiovisuel</li> <li>- Nombre de tournages appuyés par la CFC</li> <li>- Chiffre d'affaires total des sociétés cambodgiennes / budget des tournages</li> <li>- Nombre de contacts établis par la CFC</li> </ul> </li> <li>• Pour les Activités et moyens:             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mise en place des éléments de cadrage stratégique et fonctionnels du projet</li> <li>- Mise en place d'une base de données disponibles gratuitement (décors / techniciens cambodgiens / services / équipements disponibles sur place)</li> <li>- Nombre et diversité des thèmes des ateliers de formation proposés</li> <li>- Nombre de techniciens formés puis recrutés sur les tournages étrangers</li> <li>- Nombre de projets réalisés</li> </ul> </li> </ul>

#### *Vietnam*

<b>Fonds de renforcement des capacités commerciales (FRCC)</b>	
<i>Date de décision</i>	Décembre 2003, Février 2004, Juin 2005, Décembre 2007
<i>Date de signature de la convention</i>	Février 2004, Juin 2005, Juin 2006, Juin 2007
<i>Budget prévu</i>	1 500 000 € / 264 000 € / 1 236 000 € / 1 000 000 €
<i>Budget décaissé</i>	982 479, 42 (65,50 %) / 0 / 0 / 0
<i>Objectif spécifique</i>	Soutenir la politique d'appui au renforcement des capacités d'exportation de différents secteurs de l'économie au Vietnam.

**Liste des projets FRCC au Vietnam (au 30/04/08)**

<i>Projets PRCC Vietnam</i>	<i>Montants engagés</i>	<i>Secteur de concentration</i>	<i>Objectif</i>
Formation des conseillers commerciaux	278.250 €	Renforcement institutionnel pour le développement des exportations.	Former des fonctionnaires du Ministère du Commerce vietnamien appelés pour la plupart à être envoyés en poste dans les Missions Economiques vietnamiennes.
Appui aux exportations (BDV)	297.260 €		Appuyer le développement du dispositif vietnamien de soutien financier aux exportations par une assistance technique à la Banque vietnamienne pour le Développement.
STAMEQ	198.000 €		Assister le STAMEQ (Direction des standards et de la Qualité) du Ministère des Sciences et de la Technologie dans sa réorganisation, améliorer l'information sur les standards et favoriser la participation des PME dans l'élaboration des standards.
Formation sur la propriété intellectuelle	315.500 €		Organiser des formation pour l'exécution du droit de propriété intellectuelle des cadres de contrôle du marché du Ministère de l'Industrie et du Commerce.
Fruits et légumes de Dalat	397.000 €	Appui au renforcement des filières agroalimentaires pour le développement des exportations.	Identifier et mobiliser les ressources nécessaires au développement de la filière fruitière et maraîchère.
Etude bourse du thé	385.740 €		Etude de faisabilité visant à préparer la création d'une bourse de thé et à apporter des propositions pour renforcer la filière.
Ecotourisme Lao Cai	900.000 €	Appui au développement des activités de tourisme et d'écotourisme.	Développer des activités écotouristiques respectueuses des ressources naturelles et de l'identité des minorités ethniques dans la province de Lao Cai.

## ANNEXE 7 – SYNTHÈSE DE L'ENQUÊTE PAR QUESTIONNAIRES

Cette enquête avait pour but de compléter la phase de terrain en renforçant l'exhaustivité de l'analyse. Destinée aux gestionnaires de terrain (agences AFD et ME), elle permet d'appréhender les questions de pertinence et cohérence sur une base élargie en abordant :

- La nature et le cycle de vie du projet depuis son initialisation à son suivi-évaluation ;
- La pertinence du projet vis-à-vis des besoins du pays partenaire, des politiques françaises et des interventions d'autres bailleurs ;
- La performance du projet, en termes d'efficacité et d'efficience.

Le questionnaire présentait la structure suivante :

- Renseignement des éléments identifiés comme facteurs discriminants pour expliquer la genèse et les événements liés à la mise en œuvre du projet. Modalités de réponse : questions fermées.
- Renseignement des indicateurs d'évaluation, traduits en questions fermées ou ouvertes. Pour chacune des questions fermées, des modalités prédéfinies de réponse étaient proposées, en vue d'une analyse agrégée. Un espace était systématiquement dédié aux commentaires des répondants.

Un projet de questionnaire a été présenté au second COPIL (17 mai 2008).

La version amendée du questionnaire a été adressée à la fin du mois de mai 2008 à 17 agences AFD, soit la totalité des agences en charge d'un projet PRCC 1 ou PRCC 2. Les agences étaient invitées à remplir le questionnaire en se mettant en relation avec leurs correspondants au sein des Missions Economiques. Cet envoi était concomitant d'un TD adressé par la DGTPE aux mêmes agences. Par ailleurs, les agences visitées lors des missions de terrain ont eu l'occasion de remplir les questionnaires avec l'équipe d'évaluateurs.

Une relance par e-mail a été lancée le 2 juin 2008 puis une seconde le 24 juin 2008. La date limite de collecte des réponses était indiquée au 21 juin 2008 puis décalée au 26 juin.

A la date du 27 juin 2008, on comptait **11 postes participants sur 17 destinataires** (soit un taux de participation de 65%). Certaines agences étant en charge de plusieurs projets PRCC, le taux de réponse est de 58%, soit **22 questionnaires reçus sur 38 projets mis en œuvre**.

Le tableau ci-après présente l'état de la collecte au 27 juin 2008.

AGENCES REPONDANTES		Nombre de projets traités
<b>Total agences :</b>	<b>11</b>	<b>Total projets : 22</b>
Algérie		1
Cambodge		5
Ethiopie		1
Ghana		1
Guinée		1
Jordanie		1
Mali		1
Mauritanie		2
Sénégal		1
Territoires palestiniens		1
Vietnam		6
Multi-pays		1
NON-REPONSE		
<b>dont justification :</b>	<b>4</b>	<b>6</b>
Egypte		1
Guinée		1
Madagascar		2
Sénégal		2
<b>dont absence de communication :</b>	<b>4</b>	<b>12</b>
Ile Dominique		1
Laos		3
Maurice		1
Mozambique		1
Multi-pays		6

Etant donnée la diversité locale des projets, l'analyse a été différenciée selon la zone de mise en œuvre (Afrique, Asie, Méditerranée).

Le tableau suivant présente la répartition des répondants par projets par zone géographique :

Répondants	TOTAL		Génération d'appui	
		dont =>	PRCC1	PRCC2
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>	<b>16</b>	<b>6</b>
<i>Afrique</i>	<b>8</b>	<b>36%</b>	38%	33%
<i>Asie</i>	<b>11</b>	<b>50%</b>	56%	33%
<i>Méditerranée</i>	<b>3</b>	<b>14%</b>	6%	33%

Le tableau apprécie la couverture géographique de l'enquête en comparaison de la totalité des budgets engagés, sachant que les réponses traitées représentent 60% des engagements totaux du PRCC.

Répondants	Génération d'appui	Total portefeuille		Questionnaire	
	<b>TOTAL</b>	<b>41 396 000 €</b>	<b>100%</b>	<b>24 841 780 €</b>	<b>100%</b>
<i>ASIE</i>	PRCC1	8 700 000 €	21%	5 871 780 €	24%
	PRCC2	3 450 000 €	8%	2 450 000 €	10%
<i>Méditerranée</i>	PRCC1	2 100 000 €	5%	2 500 000 €	10%
	PRCC2	2 750 000 €	7%	2 250 000 €	9%
<i>Afrique</i>	PRCC1	13 160 000 €	32%	8 770 000 €	35%
	PRCC2	8 000 000 €	19%	3 000 000 €	12%
<i>Multi-pays</i>	PRCC1	736 000 €	2%	0 €	35%
	PRCC2	2 500 000 €	6%	0 €	12%

Le tableau suivant permet d'apprécier la couverture géographique de l'enquête en comparaison de la totalité des projets.

Répondants	Génération d'appui	Total portefeuille		Questionnaire	
	<b>Total %</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>
<i>ASIE</i>	PRCC1	8	21%	8	36%
	PRCC2	4	11%	3	14%
<i>Méditerranée</i>	PRCC1	1	3%	1	5%
	PRCC2	3	8%	2	9%
<i>Afrique</i>	PRCC1	10	26%	6	27%
	PRCC2	12	32%	2	9%

Une synthèse des résultats de l'enquête est présentée ci-après. L'analyse est illustrée de commentaires soumis par les répondants et présentés de façon anonyme.

Éléments descriptifs du projet :

Classification de l'objectif spécifique au regard de la typologie d'activités du PRCC	TOTAL		Région			Génération d'appui	
		dont =>	Afrique	Asie	Mediterranée	PRCC1	PRCC2
		<b>58</b>	<b>20</b>	<b>34</b>	<b>4</b>	<b>35</b>	<b>23</b>
<b>TOTAL</b>	<b>58</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
<b>Catégorie 1 : APPUI AUX CAPACITES DE NEGOCIATION ET D'INSERTION DES PED DANS LE SYSTEME COMMERCIAL MULTILATERAL</b>	<b>13</b>	<b>22%</b>	15%	29%	0%	26%	17%
Mise à niveau des connaissances pour renforcer les capacités de négociation et d'utilisation des organes de l'OMC.	4	7%	10%	6%	0%	6%	9%
Gestion de la transition dans la mise en application des accords négociés.	3	5%	0%	9%	0%	6%	4%
Mise à niveau de la gestion publique des administrations du commerce extérieur.	6	10%	5%	15%	0%	14%	4%
<b>Catégorie 2 : APPUI AUX CAPACITES D'EXPORTATION DES PED</b>	<b>45</b>	<b>78%</b>	85%	71%	100%	74%	83%
Mise en adéquation aux exigences non tarifaires des pays industrialisés.	8	14%	10%	18%	0%	17%	9%
Mise en place de dispositifs d'appui aux exportations.	12	21%	20%	18%	50%	20%	22%
Promotion des filières d'exportations vers les marchés du Nord.	15	26%	30%	21%	50%	23%	30%
Promotion des filières d'exportations vers les marchés régionaux.	8	14%	20%	12%	0%	14%	13%
Etudes relatives au renforcement des infrastructures.	2	3%	5%	3%	0%	0%	9%

Classification du projet	TOTAL		Région			Génération d'appui	
		dont =>	Afrique	Asie	Mediterranée	PRCC1	PRCC2
		<b>22</b>	<b>8</b>	<b>11</b>	<b>3</b>	<b>14</b>	<b>8</b>
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
Appui aux PME	3	14%	25%	0%	33%	21%	0%
Appui au développement du tourisme	1	5%	13%	0%	0%	7%	0%
Appui filière	8	36%	25%	45%	33%	36%	38%
Valorisation commerciale de produits spécifiques (indications géographiques)	2	9%	0%	9%	33%	7%	13%
Appui au secteur pêche	1	5%	13%	0%	0%	7%	0%
Appui au service	1	5%	0%	9%	0%	0%	13%
Accès à l'information	0	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Appui institutionnel	6	27%	25%	36%	0%	21%	38%

Maitre d'ouvrage délégué	TOTAL		Région			Génération d'appui	
	dont =>		Afrique	Asie	Méditerranée	PRCC1	PRCC2
		<b>22</b>	<b>8</b>	<b>11</b>	<b>3</b>	<b>14</b>	<b>8</b>
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
<i>Ministère</i>	<b>15</b>	<b>68%</b>	75%	73%	33%	79%	50%
<i>Agence publique</i>	<b>5</b>	<b>23%</b>	0%	27%	67%	14%	38%
<i>Organisation professionnelle</i>	<b>1</b>	<b>5%</b>	13%	0%	0%	7%	0%
<i>Organisation interprofessionnelle</i>	<b>0</b>	<b>0%</b>	0%	0%	0%	0%	0%
<i>Agence privée</i>	<b>0</b>	<b>0%</b>	0%	0%	0%	0%	0%
<i>Autres</i>	<b>1</b>	<b>5%</b>	13%	0%	0%	0%	13%

Maitre d'oeuvre	TOTAL		Région			Génération d'appui	
	dont =>		Afrique	Asie	Méditerranée	PRCC1	PRCC2
		<b>28</b>	<b>8</b>	<b>14</b>	<b>6</b>	<b>17</b>	<b>11</b>
<b>TOTAL</b>	<b>28</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
<i>Ministère</i>	<b>11</b>	<b>39%</b>	13%	50%	50%	35%	45%
<i>Organisation professionnelle</i>	<b>5</b>	<b>18%</b>	13%	14%	33%	24%	9%
<i>Organisation interprofessionnelle</i>	<b>1</b>	<b>4%</b>	0%	0%	17%	0%	9%
<i>Agence privée</i>	<b>4</b>	<b>14%</b>	38%	7%	0%	24%	0%
<i>Autres</i>	<b>7</b>	<b>25%</b>	38%	29%	0%	18%	36%

Bénéficiaires finaux	TOTAL		Région			Génération d'appui	
	dont =>		Afrique	Asie	Méditerranée	PRCC1	PRCC2
		<b>39</b>	<b>14</b>	<b>17</b>	<b>8</b>	<b>26</b>	<b>13</b>
<b>TOTAL</b>	<b>39</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
<i>Secteur primaire</i>	<b>14</b>	<b>36%</b>	36%	35%	38%	35%	38%
<i>Secteur secondaire</i>	<b>13</b>	<b>33%</b>	29%	35%	38%	31%	38%
<i>Secteur tertiaire</i>	<b>12</b>	<b>31%</b>	36%	29%	25%	35%	23%
<i>Secteur formel</i>	<b>18</b>	<b>78%</b>	80%	80%	67%	81%	71%
<i>Secteur informel</i>	<b>5</b>	<b>22%</b>	20%	20%	33%	19%	29%

Moyens mobilisés	TOTAL		Région			Génération d'appui	
	dont =>		Afrique	Asie	Méditerranée	PRCC1	PRCC2
		<b>69</b>	<b>21</b>	<b>38</b>	<b>10</b>	<b>47</b>	<b>22</b>
<b>TOTAL</b>	<b>69</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
○ Assistance technique internationale de long terme	<b>11</b>	<b>16%</b>	19%	13%	20%	17%	14%
○ Assistance technique internationale de court terme	<b>10</b>	<b>14%</b>	10%	16%	20%	15%	14%
○ Assistance technique locale	<b>11</b>	<b>16%</b>	14%	16%	20%	15%	18%
○ Formation	<b>20</b>	<b>29%</b>	33%	26%	30%	28%	32%
○ Appui financier à l'investissement des organismes aidés	<b>3</b>	<b>4%</b>	5%	5%	0%	6%	0%
○ Appui financier au fonctionnement des organismes aidés	<b>9</b>	<b>13%</b>	14%	16%	0%	13%	14%
○ Fonds d'Etudes et de Participation du PRCC. → A quel titre ?	<b>4</b>	<b>6%</b>	0%	8%	10%	4%	9%
○ Autres	<b>1</b>	<b>1%</b>	5%	0%	0%	2%	0%

Canal de distribution du don	TOTAL		Région			Génération d'appui	
	dont =>		Afrique	Asie	Méditerranée	PRCC1	PRCC2
		<b>22</b>	<b>8</b>	<b>11</b>	<b>3</b>	<b>14</b>	<b>8</b>
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
Etat partenaire	<b>19</b>	<b>71%</b>	75%	91%	100%	93%	75%
Groupement public	<b>0</b>	<b>0%</b>	0%	0%	0%	0%	0%
Institution internationale	<b>1</b>	<b>5%</b>	0%	9%	0%	0%	13%
Autres	<b>2</b>	<b>71%</b>	25%	0%	0%	7%	13%

## Éléments d'appréciation du projet

### Cycle de vie

#### Initialisation

Q-1. Qui est à l'origine du projet ?	TOTAL		Région			Génération d'appui	
	dont =>		Afrique	Asie	Méditerranée	PRCC1	PRCC2
		<b>29</b>	<b>12</b>	<b>11</b>	<b>6</b>	<b>17</b>	<b>12</b>
<b>TOTAL</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
<i>AFD Paris</i>	<b>7</b>	<b>24%</b>	50%	0%	17%	35%	8%
<i>Agence AFD</i>	<b>8</b>	<b>28%</b>	25%	18%	50%	29%	25%
<i>Mission Economique</i>	<b>3</b>	<b>10%</b>	0%	18%	17%	12%	8%
<i>SCAC</i>	<b>2</b>	<b>7%</b>	8%	0%	17%	0%	17%
<i>Autres institutions</i>	<b>8</b>	<b>28%</b>	17%	55%	0%	18%	42%
<i>Ne sais pas</i>	<b>1</b>	<b>3%</b>	0%	9%	0%	6%	0%

Q-2. Quel est le positionnement du projet dans le portefeuille d'activités de la coopération française sur place ?	TOTAL		Région			Génération d'appui	
	dont =>		Afrique	Asie	Méditerranée	PRCC1	PRCC2
		<b>28</b>	<b>10</b>	<b>15</b>	<b>3</b>	<b>18</b>	<b>10</b>
<b>TOTAL</b>	<b>28</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
<i>Projet n'ayant pas d'attache avec une intervention préexistante</i>	<b>11</b>	<b>39%</b>	50%	40%	0%	44%	0%
<i>Projet à la suite d'une intervention de l'AFD ou d'un autre acteur de la coopération française</i>	<b>6</b>	<b>21%</b>	10%	20%	67%	17%	67%
<i>Projet en parallèle d'un projet/prêt d'appui au même secteur</i>	<b>5</b>	<b>18%</b>	20%	20%	0%	17%	0%
<i>Projet « ouvrant une voie » comme déclencheur de prêts potentiels</i>	<b>6</b>	<b>21%</b>	20%	20%	33%	22%	33%

Q-3. Certaines catégories d'opérateurs sont-elles exclues du programme en raison de procédures PRCC inadaptées ?	TOTAL		Région			Génération d'appui	
	dont =>		Afrique	Asie	Méditerranée	PRCC1	PRCC2
		<b>22</b>	<b>8</b>	<b>11</b>	<b>3</b>	<b>14</b>	<b>8</b>
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
<i>Oui</i>	<b>0</b>	<b>0%</b>	0%	0%	0%	0%	0%
<i>Non</i>	<b>19</b>	<b>86%</b>	75%	91%	100%	86%	88%
<i>Ne sais pas</i>	<b>1</b>	<b>5%</b>	13%	0%	0%	7%	0%
<i>Non-réponse</i>	<b>2</b>	<b>9%</b>	13%	9%	0%	7%	13%

Q-4. Estimez-vous disposer de suffisamment de capacités humaines et financières pour identifier les initiatives répondant aux ambitions du PRCC ?	TOTAL		Région			Génération d'appui	
	<i>dont =&gt;</i>		Afrique	Asie	Méditerranée	PRCC1	PRCC2
		<b>22</b>	<b>8</b>	<b>11</b>	<b>3</b>	<b>14</b>	<b>8</b>
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
<i>Oui</i>	<b>11</b>	<b>50%</b>	38%	45%	100%	50%	50%
<i>Non</i>	<b>8</b>	<b>36%</b>	25%	55%	0%	36%	38%
<i>Sans opinion</i>	<b>3</b>	<b>14%</b>	38%	0%	0%	14%	13%

Commentaires : Les ressources humaines de l'AFD sont insuffisantes pour identifier et suivre ce type de concours

Q-5. Estimez-vous que la phase d'identification ou d'études de préaisabilité ait été assez complète ?	TOTAL		Région			Génération d'appui	
	<i>dont =&gt;</i>		Afrique	Asie	Méditerranée	PRCC1	PRCC2
		<b>22</b>	<b>8</b>	<b>11</b>	<b>3</b>	<b>14</b>	<b>8</b>
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>	100%	100%	100%	100%	100%
<i>Oui</i>	<b>18</b>	<b>82%</b>	88%	82%	67%	93%	63%
<i>Non.</i>	<b>3</b>	<b>14%</b>	13%	9%	33%	0%	38%
→ <i>Pourquoi selon vous ?</i>							
<i>Ne sais pas</i>	<b>1</b>	<b>5%</b>	0%	9%	0%	7%	0%

- *Non, pourquoi selon vous :*
- Un complément d'identification et d'approfondissement de la faisabilité de projets identifiés requiert des moyens techniques et humains complémentaires pour accélérer la mise en œuvre des projets.
- La maîtrise d'ouvrage déléguée n'ayant pas tous les moyens disponibles
- Les questions institutionnelles et juridiques ont été sous-estimées.
- La Mission économique et le SCAC avaient des objectifs différents : dispositif institutionnel pour la première, amélioration de la qualité à l'exportation pour le deuxième.

Q-6. Un cadre logique a-t-il été préparé en préalable au démarrage du projet ?	TOTAL		Région			Génération d'appui	
	<i>dont =&gt;</i>		Afrique	Asie	Méditerranée	PRCC1	PRCC2
		<b>22</b>	<b>8</b>	<b>11</b>	<b>3</b>	<b>14</b>	<b>8</b>
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
<i>Oui</i>	<b>13</b>	<b>59%</b>	75%	45%	67%	57%	63%
<i>Non</i>	<b>9</b>	<b>41%</b>	25%	55%	33%	43%	38%
<i>Ne sais pas</i>	<b>0</b>	<b>0%</b>	0%	0%	0%	0%	0%

Q-7. Si oui, estimez-vous que le cadre logique soit satisfaisant, dans la mesure où il fournit un éclairage pour la conduite du projet ?	TOTAL		Région			Génération d'appui	
	dont =>		Afrique	Asie	Méditerranée	PRCC1	PRCC2
		<b>22</b>	<b>8</b>	<b>11</b>	<b>3</b>	<b>14</b>	<b>8</b>
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
Oui	<b>11</b>	<b>50%</b>	50%	73%	33%	79%	25%
Non	<b>2</b>	<b>9%</b>	25%	0%	0%	7%	13%
→ Pourquoi ?							
Sans opinion / Non-réponse	<b>9</b>	<b>41%</b>	25%	0%	33%	43%	38%

Non, pourquoi ? :

- Dans la mesure où seulement certains projets sont pré-identifiés au stade du montage du PRCC, le cadre logique reste trop général.
- Le cadre logique n'est pas utilisé comme instrument de monitoring.

Q-8. Des Indicateurs Objectivement Vérifiables (IOV) ont-ils été définis en préalable au démarrage du projet ?	TOTAL		Région			Génération d'appui	
	dont =>		Afrique	Asie	Méditerranée	PRCC1	PRCC2
		<b>22</b>	<b>8</b>	<b>11</b>	<b>3</b>	<b>14</b>	<b>8</b>
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
Oui	<b>17</b>	<b>77%</b>	75%	82%	67%	86%	63%
Non	<b>3</b>	<b>14%</b>	0%	18%	33%	7%	25%
Ne sais pas	<b>2</b>	<b>9%</b>	25%	0%	0%	7%	13%

Q-9. Si oui, les estimez-vous satisfaisants, dans la mesure où ils traduisent les ambitions du projet en lignes directrices pour les opérateurs ?	TOTAL		Région			Génération d'appui	
	dont =>		Afrique	Asie	Méditerranée	PRCC1	PRCC2
		<b>22</b>	<b>8</b>	<b>11</b>	<b>3</b>	<b>14</b>	<b>8</b>
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
Oui	<b>13</b>	<b>59%</b>	50%	73%	33%	79%	25%
Non	<b>2</b>	<b>9%</b>	25%	0%	0%	7%	13%
→ Pourquoi ?							
Sans opinion / Ne sais pas	<b>7</b>	<b>32%</b>	25%	27%	67%	14%	63%

Non, pourquoi ? : Car trop généraux

Q-10. Connaissez-vous le taux approximatif de refus pour les propositions soumises au PRCC par le pays ?	TOTAL		Région			Génération d'appui	
	dont =>		Afrique	Asie	Méditerranée	PRCC1	PRCC2
		<b>22</b>	<b>8</b>	<b>11</b>	<b>3</b>	<b>14</b>	<b>8</b>
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
Aucun refus	15	68%	63%	73%	67%	64%	75%
Moins 1/3 de refus	4	18%	13%	27%	0%	14%	25%
Entre 1/3 et 2/3 de refus	0	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Plus de 2/3 de refus	0	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Ne sais pas	3	14%	25%	0%	33%	21%	0%

Déroulement

Q-11. Le projet PRCC fait-il l'objet d'un cofinancement ?	TOTAL		Région			Génération d'appui	
	dont =>		Afrique	Asie	Méditerranée	PRCC1	PRCC2
		<b>22</b>	<b>8</b>	<b>11</b>	<b>3</b>	<b>14</b>	<b>8</b>
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
Oui	5	23%	13%	64%	67%	64%	50%
Non	15	68%	88%	36%	33%	36%	50%
Ne sais pas	0	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Non-réponse	2	9%	0%	0%	0%	0%	0%

Q-12. Si oui, que représente ce cofinancement dans le budget global du projet?	TOTAL		Région			Génération d'appui	
	dont =>		Afrique	Asie	Méditerranée	PRCC1	PRCC2
		<b>5</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>2</b>
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>0%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
moins de 25%	2	40%	0%	50%	0%	33%	50%
de 25% à 50%	2	40%	0%	50%	0%	33%	50%
de 50% à 75%	0	0%	0%	0%	0%	0%	0%
plus de 75%	1	20%	100%	0%	0%	33%	0%

Q-13. Le projet PRCC fait-il l'objet d'une contrepartie locale ?	TOTAL		Région			Génération d'appui	
	<i>dont =&gt;</i>		Afrique	Asie	Méditerranée	PRCC1	PRCC2
		<b>22</b>	<b>8</b>	<b>11</b>	<b>3</b>	<b>14</b>	<b>8</b>
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
<i>Oui</i>	<b>13</b>	<b>59%</b>	50%	64%	67%	64%	50%
<i>Non</i>	<b>9</b>	<b>41%</b>	50%	36%	33%	36%	50%
<i>Ne sais pas</i>	<b>0</b>	<b>0%</b>	0%	0%	0%	0%	0%

Q-14. Si oui, que représente cette contrepartie dans le budget global du projet?	TOTAL		Région			Génération d'appui	
	<i>dont =&gt;</i>		Afrique	Asie	Méditerranée	PRCC1	PRCC2
		<b>13</b>	<b>4</b>	<b>7</b>	<b>2</b>	<b>9</b>	<b>4</b>
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>	100%	100%	100%	100%	100%
<i>moins de 25%</i>	<b>10</b>	<b>77%</b>	75%	75%	50%	100%	25%
<i>de 25% à 50%</i>	<b>2</b>	<b>15%</b>	25%	25%	0%	0%	50%
<i>de 50% à 75%</i>	<b>0</b>	<b>0%</b>	0%	0%	0%	0%	0%
<i>plus de 75%</i>	<b>0</b>	<b>0%</b>	0%	0%	0%	0%	0%
<i>non-réponse</i>	<b>1</b>	<b>8%</b>	0%	0%	50%	0%	25%
<b>Les engagements financiers demandés ont-ils été respectés ?</b>							
		<b>13</b>	<b>4</b>	<b>7</b>	<b>2</b>	<b>9</b>	<b>4</b>
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
<i>Oui</i>	<b>8</b>	<b>62%</b>	25%	86%	50%	67%	50%
<i>Non</i>	<b>1</b>	<b>8%</b>	25%	0%	0%	11%	0%
<i>Ne sais pas</i>	<b>2</b>	<b>15%</b>	25%	14%	0%	22%	0%
<i>Non-réponse</i>	<b>2</b>	<b>15%</b>	25%	0%	50%	0%	50%

Q-15. Le calendrier prévu pour le projet était-il réaliste ?	TOTAL		Région			Génération d'appui	
	<i>dont =&gt;</i>		Afrique	Asie	Méditerranée	PRCC1	PRCC2
		<b>22</b>	<b>8</b>	<b>11</b>	<b>3</b>	<b>14</b>	<b>8</b>
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
<i>Oui</i>	<b>13</b>	<b>59%</b>	50%	73%	33%	64%	50%
<i>Non</i>	<b>6</b>	<b>27%</b>	38%	18%	33%	36%	13%
<i>Sans opinion</i>	<b>3</b>	<b>14%</b>	13%	9%	33%	0%	38%

Q-16. Les éventuelles causes de délais ont-elles pu être identifiées ?	TOTAL		Région			Génération d'appui	
	dont =>		Afrique	Asie	Méditerranée	PRCC1	PRCC2
		<b>22</b>	<b>8</b>	<b>11</b>	<b>3</b>	<b>14</b>	<b>8</b>
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
<i>Oui</i> → Quelles sont-elles ?	<b>12</b>	<b>55%</b>	75%	36%	67%	64%	38%
<i>Non</i>	<b>0</b>	<b>0%</b>	0%	0%	0%	0%	0%
<i>Ne sais pas</i>	<b>0</b>	<b>0%</b>	0%	0%	0%	0%	0%
<i>Non-réponse</i>	<b>10</b>	<b>45%</b>	25%	64%	33%	36%	63%

Oui, quelles sont-elles ? :

- Le montage du projet a trop été influencé par l'Etat et n'a pas pu suffisamment associer les bénéficiaires finaux ou bien les bénéficiaires finaux n'étaient pas très intéressés par le projet (2 réponses)
- Nécessité d'approfondir la réflexion sur la faisabilité des projets identifiés. Des cas d'études institutionnelles incomplètes et de recommandations peu réalistes (2 réponses)
- Retards dans la levée des conditions suspensives, le recrutement des AT du projet, l'exécution des activités et délais liés à la transition politique dans le pays (4 réponses)
- Retards dans la procédure de recrutement de l'opérateur (appels d'offres infructueux)
- Difficultés au niveau de la disponibilité de la maîtrise d'ouvrage déléguée, lenteur des procédures (3 réponses)
- Lourdeur dans la mise en place des procédures du côté du pays partenaire.

Q-17. La procédure classique AFD pour la gestion du projet vous-semble-t-elle être adaptée ?	TOTAL		Région			Génération d'appui	
	dont =>		Afrique	Asie	Méditerranée	PRCC1	PRCC2
		<b>22</b>	<b>8</b>	<b>11</b>	<b>3</b>	<b>14</b>	<b>8</b>
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
<i>Oui</i>	<b>16</b>	<b>73%</b>	63%	91%	100%	64%	88%
<i>Non</i>	<b>3</b>	<b>14%</b>	38%	9%	0%	14%	13%
<i>Sans opinion</i>	<b>3</b>	<b>14%</b>	0%	0%	0%	21%	0%

Oui :

- Les ressources étant fongibles avec les autres ressources AFD, une gestion globale selon les procédures AFD a pu être faite
- La procédure était classique et gérée avec flexibilité : niveau de délégation donné à l'Agence (3 réponses)
- La souplesse du PRCC a permis d'apporter une réponse adaptée à un secteur en croissance mais soumis à d'importantes fluctuations, dans un contexte changeant

Non :

- Le projet a pâti de l'absence de compétence locale au bureau et d'une trop forte rotation des responsables
- La taille du projet était trop réduite et les ressources humaines sont insuffisantes pour suivre les petits concours (2 réponses)

Q-18. Quelle appréciation en est faite par les institutions bénéficiaires et bénéficiaires finaux ?	TOTAL		Région			Génération d'appui	
	dont =>		Afrique	Asie	Méditerranée	PRCC1	PRCC2
		<b>22</b>	<b>8</b>	<b>11</b>	<b>3</b>	<b>14</b>	<b>8</b>
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
<i>Pas de difficultés, appréciation positive.</i>	<b>8</b>	<b>36%</b>	38%	45%	0%	43%	25%
<i>Lourdeurs, appréciation négative.</i>	<b>3</b>	<b>14%</b>	38%	0%	0%	14%	13%
<i>Ne sais pas</i>	<b>6</b>	<b>27%</b>	25%	18%	67%	29%	25%
<i>Non-réponse</i>	<b>5</b>	<b>23%</b>	0%	36%	33%	14%	38%

Suivi – évaluation

Q-19. Un processus de suivi régulier des projets est-il organisé ?	TOTAL		Région			Génération d'appui	
	dont =>		Afrique	Asie	Méditerranée	PRCC1	PRCC2
		<b>34</b>	<b>11</b>	<b>20</b>	<b>3</b>	<b>23</b>	<b>11</b>
<b>TOTAL</b>	<b>34</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
<i>Oui, par le terrain</i>	<b>19</b>	<b>56%</b>	64%	55%	33%	57%	55%
<i>Oui, par le siège</i>	<b>14</b>	<b>41%</b>	36%	45%	33%	43%	36%
<i>Non</i>	<b>0</b>	<b>0%</b>	0%	0%	0%	0%	0%
<i>Ne sais pas</i>	<b>0</b>	<b>0%</b>	0%	0%	0%	0%	0%
<i>Non-réponse</i>	<b>1</b>	<b>3%</b>	0%	0%	33%	0%	9%

Q-20. Si oui, sur quels critères le suivi porte-t-il?	TOTAL		Région			Génération d'appui	
	dont =>		Afrique	Asie	Méditerranée	PRCC1	PRCC2
		<b>28</b>	<b>9</b>	<b>16</b>	<b>3</b>	<b>19</b>	<b>9</b>
<b>TOTAL</b>	<b>28</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
<i>Gestion des projets (déboursement, mise en œuvre des activités, etc.).</i>	<b>21</b>	<b>75%</b>	89%	69%	67%	74%	78%
<i>Résultats sur le commerce.</i>	<b>6</b>	<b>21%</b>	11%	31%	0%	26%	11%
<i>Impact sur la réduction de la pauvreté.</i>	<b>0</b>	<b>0%</b>	0%	0%	0%	0%	0%
<i>Ne sais pas</i>	<b>0</b>	<b>0%</b>	0%	0%	0%	0%	0%
<i>Sans objet</i>	<b>1</b>	<b>4%</b>	0%	0%	33%	0%	11%

Commentaires : quel jugement portez-vous sur ce mécanisme ?

- Efficace pour ce qui concerne la mise en œuvre, mais limité sur les aspects liés à la lutte contre la pauvreté et au résultat sur le commerce (2 réponses)
- Le suivi évaluation est encore difficile, les résultats devant vraiment ressortir sur le moyen terme (3 à 5 ans)
- Approprié aux objectifs fixés par le projet

## Éléments d'appréciation de la pertinence

*Pertinence du PRCC par rapport aux besoins du partenaire*

Q-21. Une analyse sectorielle a-t-elle été réalisée au moment de la préparation de ce projet ?	TOTAL		Région			Génération d'appui	
	<i>dont =&gt;</i>		Afrique	Asie	Méditerranée	PRCC1	PRCC2
		<b>22</b>	<b>8</b>	<b>11</b>	<b>3</b>	<b>14</b>	<b>8</b>
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
<i>Oui</i>	<b>20</b>	<b>91%</b>	75%	100%	100%	93%	88%
<i>Non</i>	<b>2</b>	<b>9%</b>	25%	0%	0%	7%	13%
<i>Ne sais pas</i>	<b>0</b>	<b>0%</b>	0%	0%	0%	0%	0%

Q-22. Existe-t-il dans le document de formulation de ce projet une référence aux priorités exprimées par le partenaire (par exemple à travers son DSRP, ses politiques sectorielles et ses engagements auprès de l'OMC) ?	TOTAL		Région			Génération d'appui	
	<i>dont =&gt;</i>		Afrique	Asie	Méditerranée	PRCC1	PRCC2
		<b>22</b>	<b>8</b>	<b>11</b>	<b>3</b>	<b>14</b>	<b>8</b>
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
<i>Oui</i>	<b>19</b>	<b>86%</b>	88%	91%	67%	93%	75%
<i>Non</i>	<b>3</b>	<b>14%</b>	13%	9%	33%	7%	25%
<i>Ne sais pas</i>	<b>0</b>	<b>0%</b>	0%	0%	0%	0%	0%

Q-23. L'analyse de contribution spécifique du projet PRCC à ces priorités est-elle précisée ?	TOTAL		Région			Génération d'appui	
	<i>dont =&gt;</i>		Afrique	Asie	Méditerranée	PRCC1	PRCC2
		<b>22</b>	<b>8</b>	<b>11</b>	<b>3</b>	<b>14</b>	<b>8</b>
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
<i>Oui</i>	<b>19</b>	<b>86%</b>	88%	91%	67%	93%	75%
<i>Non</i>	<b>3</b>	<b>14%</b>	13%	9%	33%	7%	25%
<i>Ne sais pas</i>	<b>0</b>	<b>0%</b>	0%	0%	0%	0%	0%

Q-24. Ce projet s'intègre-t-il dans un processus appuyé par le Cadre Intégré ?	TOTAL <i>dont =&gt;</i>		Région			Génération d'appui	
			Afrique	Asie	Méditerranée	PRCC1	PRCC2
		<b>22</b>	<b>8</b>	<b>11</b>	<b>3</b>	<b>14</b>	<b>8</b>
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
<i>Oui</i>	<b>3</b>	<b>14%</b>	13%	9%	33%	14%	13%
<i>Non</i>	<b>14</b>	<b>64%</b>	50%	82%	33%	64%	63%
<i>Ne sais pas</i>	<b>5</b>	<b>23%</b>	38%	9%	33%	21%	25%

Q-25. Si votre projet appuie une structure régionale :	TOTAL <i>dont =&gt;</i>		Région			Génération d'appui	
			Afrique	Asie	Méditerranée	PRCC1	PRCC2
		<b>23</b>	<b>9</b>	<b>11</b>	<b>3</b>	<b>15</b>	<b>8</b>
<b>TOTAL</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
<i>Ce projet est-il destiné à contribuer aux programmes économiques régionaux?</i>	<b>2</b>	<b>9%</b>	11%	9%	0%	13%	0%
<i>Ce projet est-il susceptible de contribuer à la préparation du pays aux APE ?</i>	<b>2</b>	<b>9%</b>	22%	0%	0%	7%	13%
<i>Autre contribution potentielle du projet</i>	<b>1</b>	<b>4%</b>	11%	0%	0%	7%	0%
<i>Sans objet / non-réponse</i>	<b>18</b>	<b>78%</b>	56%	91%	100%	73%	88%

Autre contribution potentielle :

- 
- Contribution à l'exportation, donc à la balance des paiements
- Modèle pour le programme de mise à niveau de l'UEMOA
- Préparation des APE

*Pertinence du PRCC par rapport aux autres politiques françaises dans le secteur*

Q-26. Le projet PRCC s'inscrit-il dans un secteur de concentration de l'aide française au pays ?	TOTAL <i>dont =&gt;</i>		Région			Génération d'appui	
			Afrique	Asie	Méditerranée	PRCC1	PRCC2
		<b>22</b>	<b>8</b>	<b>11</b>	<b>3</b>	<b>14</b>	<b>8</b>
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
<i>Oui</i>	<b>14</b>	<b>64%</b>	63%	73%	33%	71%	50%
<i>Non</i>	<b>8</b>	<b>36%</b>	38%	27%	67%	29%	50%
<i>Ne sais pas</i>	<b>0</b>	<b>0%</b>	0%	0%	0%	0%	0%

Q-27. La France apporte-t-elle au pays une aide au commerce à travers d'autres instruments ?	TOTAL		Région			Génération d'appui	
	dont =>		Afrique	Asie	Méditerranée	PRCC1	PRCC2
		<b>22</b>	<b>8</b>	<b>11</b>	<b>3</b>	<b>14</b>	<b>8</b>
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
<i>Oui</i>	<b>11</b>	<b>50%</b>	<b>13%</b>	<b>82%</b>	<b>33%</b>	<b>50%</b>	<b>50%</b>
→ Lesquels ?							
<i>Non</i>	<b>8</b>	<b>36%</b>	<b>88%</b>	<b>0%</b>	<b>33%</b>	<b>43%</b>	<b>25%</b>
<i>Ne sais pas</i>	<b>1</b>	<b>5%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>33%</b>	<b>0%</b>	<b>13%</b>
<i>Non-réponse</i>	<b>2</b>	<b>9%</b>	<b>0%</b>	<b>18%</b>	<b>0%</b>	<b>7%</b>	<b>13%</b>

Oui, lesquels :

- Autres programmes de l'AFD d'appui au secteur productif
- Assistance technique de l'ADETEF (4 réponses)
- Programme Train for Trade – financement MAEE au travers de la CNUCED (4 réponses)
- SCAC/FSP d'appui aux normes de qualité

Q-28. Si oui, comment jugez-vous l'interaction entre ces instruments et le PRCC ?	TOTAL		Région			Génération d'appui	
	dont =>		Afrique	Asie	Méditerranée	PRCC1	PRCC2
		<b>11</b>	<b>1</b>	<b>9</b>	<b>1</b>	<b>7</b>	<b>4</b>
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
<i>Complémentarité.</i>	<b>8</b>	<b>73%</b>	<b>100%</b>	<b>78%</b>	<b>0%</b>	<b>57%</b>	<b>100%</b>
→ Avec quels instruments ?							
<i>Redondance ou compétition.</i>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>
→ Avec quels instruments ?							
<i>PRCC indépendant des autres instruments d'appui français.</i>	<b>3</b>	<b>27%</b>	<b>0%</b>	<b>22%</b>	<b>100%</b>	<b>43%</b>	<b>0%</b>
<i>Sans opinion / Non-réponse</i>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>

Complémentarité avec quels instruments

- ARIZ
- Appui au renforcement des capacités des PME
- Lignes bancaires pour le financement des investissements des PME
- Appui aux filières
- AT ADETEF
- Programme Train for Trade

Q-29. Lors de la définition du projet, a-t-on identifié les contributions/atteintes possibles du projet à la dimension RSE (responsabilité sociale et environnementale) ?	TOTAL		Région			Génération d'appui	
	<i>dont =&gt;</i>		Afrique	Asie	Méditerranée	PRCC1	PRCC2
		<b>22</b>	<b>8</b>	<b>11</b>	<b>3</b>	<b>14</b>	<b>8</b>
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
<i>Oui</i>	<b>3</b>	<b>14%</b>	0%	18%	33%	7%	25%
<i>Non</i>	<b>17</b>	<b>77%</b>	75%	82%	67%	79%	75%
<i>Ne sais pas</i>	<b>2</b>	<b>9%</b>	25%	0%	0%	14%	0%

Q-30. Si oui, cette identification a-t-elle conduit à définir des indicateurs de suivi de la dimension RSE ?	TOTAL		Région			Génération d'appui	
	<i>dont =&gt;</i>		Afrique	Asie	Méditerranée	PRCC1	PRCC2
		<b>3</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>	<b>0%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
<i>Oui</i>	<b>2</b>	<b>67%</b>	0%	100%	0%	100%	50%
<i>Non</i>	<b>1</b>	<b>33%</b>	0%	0%	100%	0%	50%
<i>Ne sais pas</i>	<b>0</b>	<b>0%</b>	0%	0%	0%	0%	0%
<i>Non-réponse</i>	<b>0</b>	<b>0%</b>	0%	0%	0%	0%	0%

Q-31. Si oui, ces indicateurs sont-ils effectivement suivis ?	TOTAL		Région			Génération d'appui	
	<i>dont =&gt;</i>		Afrique	Asie	Méditerranée	PRCC1	PRCC2
		<b>3</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>	<b>0%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
<i>Oui</i>	<b>2</b>	<b>67%</b>	0%	100%	0%	100%	50%
<i>Non</i>	<b>0</b>	<b>0%</b>	0%	0%	0%	0%	0%
<i>Ne sais pas</i>	<b>0</b>	<b>0%</b>	0%	0%	0%	0%	0%
<i>Non-réponse</i>	<b>1</b>	<b>33%</b>	0%	0%	100%	0%	50%

Q-32. Des échanges ont-ils lieu avec d'autres projets PRCC similaires ?	TOTAL <i>dont =&gt;</i>		Région			Génération d'appui	
			Afrique	Asie	Méditerranée	PRCC1	PRCC2
		<b>22</b>	<b>8</b>	<b>11</b>	<b>3</b>	<b>14</b>	<b>8</b>
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
<i>Oui</i>	<b>5</b>	<b>0%</b>	0%	18%	100%	14%	38%
<i>Non</i>	<b>14</b>	<b>63%</b>	63%	82%	0%	71%	50%
<i>Ne sais pas</i>	<b>3</b>	<b>38%</b>	38%	0%	0%	14%	13%

Q-33. Si oui, ces échanges portent-ils sur :	TOTAL <i>dont =&gt;</i>		Région			Génération d'appui	
			Afrique	Asie	Méditerranée	PRCC1	PRCC2
		<b>9</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>6</b>
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>	<b>0%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
<i>Les modalités de gestion des projets ?</i>	<b>1</b>	<b>11%</b>	0%	20%	0%	0%	17%
<i>Les analyses des enjeux et contraintes des projets ?</i>	<b>4</b>	<b>44%</b>	0%	40%	50%	67%	33%
<i>La recherche de solutions techniques ?</i>	<b>3</b>	<b>33%</b>	0%	20%	50%	0%	50%
<i>Autres ?</i>	<b>1</b>	<b>11%</b>	0%	20%	0%	33%	0%
<i>Non-réponse</i>	<b>0</b>	<b>0%</b>	0%	0%	0%	0%	0%

### Éléments d'appréciation de la complémentarité avec les initiatives d'autres bailleurs

Q-34. Ce projet s'insère-t-il dans des mécanismes de coordination locaux, destinés à compléter les expériences ? (partage de l'information et des leçons, conduite des diagnostics, interventions-suivi-évaluation de façon concertée)	TOTAL <i>dont =&gt;</i>		Région			Génération d'appui	
			Afrique	Asie	Méditerranée	PRCC1	PRCC2
		<b>22</b>	<b>8</b>	<b>11</b>	<b>3</b>	<b>14</b>	<b>8</b>
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
<i>Oui</i>	<b>10</b>	<b>45%</b>	50%	36%	67%	50%	38%
→ <i>Lesquels ?</i>							
<i>Non</i>	<b>11</b>	<b>50%</b>	38%	64%	33%	43%	63%
<i>Ne sais pas</i>	<b>1</b>	<b>5%</b>	13%	0%	0%	7%	0%

Oui, lesquels :

- Formation Trade Swap (3 réponses)
- Etudes de marché, conduite de diagnostic (2 réponses)
- Cadre intégré
- Relation forte avec l'ONUDI

Q-35. Quel est le positionnement de ce projet par rapport aux appuis fournis par d'autres bailleurs dans le pays ?	TOTAL		Région			Génération d'appui	
	dont =>		Afrique	Asie	Mediterranée	PRCC1	PRCC2
		<b>22</b>	<b>8</b>	<b>11</b>	<b>3</b>	<b>14</b>	<b>8</b>
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
<i>Ce projet appuie une thématique non couverte par les autres bailleurs.</i>	<b>5</b>	<b>23%</b>	38%	18%	0%	21%	25%
<i>Il vient renforcer l'appui d'autres bailleurs.</i>	<b>11</b>	<b>50%</b>	50%	36%	100%	57%	38%
<i>Il est indépendant des interventions d'autres bailleurs.</i>	<b>6</b>	<b>27%</b>	13%	45%	0%	21%	38%
<i>Ne sais pas</i>	<b>0</b>	<b>0%</b>	0%	0%	0%	0%	0%

Q-36. Quelle appréciation portez-vous à l'interaction entre ce projet et des interventions similaires dans leur nature (JITAP, PROINVEST, CDE, bilatéraux) ?	TOTAL		Région			Génération d'appui	
	dont =>		Afrique	Asie	Mediterranée	PRCC1	PRCC2
		<b>22</b>	<b>8</b>	<b>11</b>	<b>3</b>	<b>14</b>	<b>8</b>
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
<i>Complémentarité</i>	<b>6</b>	<b>27%</b>	25%	27%	33%	43%	0%
<i>Redondance ou compétition</i>	<b>0</b>	<b>0%</b>	0%	0%	0%	0%	0%
<i>Autre interaction</i>	<b>0</b>	<b>0%</b>	0%	0%	0%	0%	0%
<i>Sans opinion / Non-réponse</i>	<b>16</b>	<b>73%</b>	75%	73%	67%	57%	100%

Q-37. les procédures du PRCC ont-elles limité le cofinancement (insertion dans une stratégie du partenaire, cadre multi-bailleurs)	TOTAL		Région			Génération d'appui	
	dont =>		Afrique	Asie	Mediterranée	PRCC1	PRCC2
		<b>22</b>	<b>8</b>	<b>11</b>	<b>3</b>	<b>14</b>	<b>8</b>
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
<i>Oui, elles ont limité l'approche par cofinancement</i>	<b>0</b>	<b>0%</b>	0%	0%	0%	0%	0%
<i>Non</i>	<b>18</b>	<b>82%</b>	75%	91%	67%	93%	63%
<i>Sans opinion / Non-réponse</i>	<b>4</b>	<b>18%</b>	25%	9%	33%	7%	38%

Q-38. Y-a-t-il eu présentation du projet auprès d'instances de coordination sur le terrain ou dans le cadre de forums internationaux ?	TOTAL		Région			Génération d'appui	
	<i>dont =&gt;</i>		Afrique	Asie	Méditerranée	PRCC1	PRCC2
		<b>22</b>	<b>8</b>	<b>11</b>	<b>3</b>	<b>14</b>	<b>8</b>
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
<i>Oui</i>	<b>12</b>	<b>55%</b>	38%	64%	67%	64%	38%
<i>Non</i>	<b>7</b>	<b>32%</b>	63%	9%	33%	29%	38%
<i>Ne sais pas</i>	<b>2</b>	<b>9%</b>	0%	18%	0%	7%	13%
<i>Non-réponse</i>	<b>1</b>	<b>5%</b>	0%	9%	0%	0%	13%

Q-39. Les leçons de ce projet ont-elles fait l'objet d'une communication à la Délégation de la CE ou aux représentants des Pays Membres de l'UE ?	TOTAL		Région			Génération d'appui	
	<i>dont =&gt;</i>		Afrique	Asie	Méditerranée	PRCC1	PRCC2
		<b>22</b>	<b>8</b>	<b>11</b>	<b>3</b>	<b>14</b>	<b>8</b>
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
<i>Oui</i>	<b>5</b>	<b>23%</b>	25%	9%	67%	29%	13%
<i>Non</i>	<b>16</b>	<b>73%</b>	75%	82%	33%	71%	75%
<i>Ne sais pas</i>	<b>0</b>	<b>0%</b>	0%	0%	0%	0%	0%
<i>Non-réponse</i>	<b>1</b>	<b>5%</b>	0%	9%	0%	0%	13%

Q-40. Ce projet a-t-il fait l'objet d'une évaluation conjointe à d'autres bailleurs ?	TOTAL		Région			Génération d'appui	
	<i>dont =&gt;</i>		Afrique	Asie	Méditerranée	PRCC1	PRCC2
		<b>22</b>	<b>8</b>	<b>11</b>	<b>3</b>	<b>14</b>	<b>8</b>
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
<i>Oui</i>	<b>2</b>	<b>9%</b>	0%	18%	0%	7%	13%
<i>Non</i>	<b>19</b>	<b>86%</b>	100%	73%	100%	93%	75%
<i>Ne sais pas</i>	<b>0</b>	<b>0%</b>	0%	0%	0%	0%	0%
<i>Non-réponse</i>	<b>1</b>	<b>5%</b>	0%	9%	0%	0%	13%

## Éléments d'appréciation de la performance

### Efficacité : atteinte des objectifs assignés aux projets

Q-41. Le projet a-t-il permis au secteur appuyé de mieux répondre aux exigences non-tarifaires des pays industrialisés ? (réduction des blocages aux exportations vers l'UE au motif de non-respect de normes)	TOTAL <i>dont =&gt;</i>		Région			Génération d'appui	
			Afrique	Asie	Méditerranée	PRCC1	PRCC2
		<b>22</b>	<b>8</b>	<b>11</b>	<b>3</b>	<b>14</b>	<b>8</b>
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
<i>Oui</i>	<b>5</b>	<b>23%</b>	25%	27%	0%	29%	13%
<i>Non</i>	<b>5</b>	<b>23%</b>	25%	27%	0%	36%	0%
<i>Ne sais pas</i>	<b>1</b>	<b>5%</b>	0%	9%	0%	7%	0%
<i>Sans objet / Non-réponse</i>	<b>11</b>	<b>50%</b>	50%	36%	100%	29%	88%

Q-42. Le projet a-t-il permis la mobilisation additionnelle de dispositifs financiers et institutionnels d'appui aux exportations du secteur concerné ?	TOTAL <i>dont =&gt;</i>		Région			Génération d'appui	
			Afrique	Asie	Méditerranée	PRCC1	PRCC2
		<b>22</b>	<b>8</b>	<b>11</b>	<b>3</b>	<b>14</b>	<b>8</b>
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
<i>Oui</i>	<b>3</b>	<b>14%</b>	0%	27%	0%	14%	13%
<i>Non</i>	<b>8</b>	<b>36%</b>	63%	18%	33%	50%	13%
<i>Ne sais pas</i>	<b>0</b>	<b>0%</b>	0%	0%	0%	0%	0%
<i>Sans objet / Non-réponse</i>	<b>11</b>	<b>50%</b>	38%	55%	67%	36%	75%

Q-43. Le projet a-t-il effectivement permis de développer les filières d'exportations ?	TOTAL <i>dont =&gt;</i>		Région			Génération d'appui	
			Afrique	Asie	Méditerranée	PRCC1	PRCC2
		<b>22</b>	<b>8</b>	<b>11</b>	<b>3</b>	<b>14</b>	<b>8</b>
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
<i>Oui</i> → Lesquelles ?	<b>8</b>	<b>36%</b>	25%	55%	0%	43%	25%
<i>Non</i>	<b>4</b>	<b>18%</b>	50%	0%	0%	29%	0%
<i>Ne sais pas</i>	<b>3</b>	<b>14%</b>	13%	0%	67%	0%	38%
<i>Sans objet / Non-réponse</i>	<b>7</b>	<b>32%</b>	13%	45%	33%	29%	38%

Oui, lesquelles :

- Agro-alimentaire (4 réponses)
- Tourisme
- Textile
- Cinéma
- Trop tôt pour le dire (2 réponses)

Q-44. Ces filières visaient-elles :	TOTAL		Région			Génération d'appui	
	dont =>		Afrique	Asie	Mediterranée	PRCC1	PRCC2
		<b>26</b>	<b>10</b>	<b>13</b>	<b>3</b>	<b>18</b>	<b>8</b>
<b>TOTAL</b>	<b>26</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
<i>Le marché international ?</i>	<b>10</b>	<b>38%</b>	<b>20%</b>	<b>46%</b>	<b>67%</b>	<b>33%</b>	<b>50%</b>
<i>Le marché régional ?</i>	<b>6</b>	<b>23%</b>	<b>40%</b>	<b>15%</b>	<b>0%</b>	<b>33%</b>	<b>0%</b>
<i>Ne sais pas</i>	<b>1</b>	<b>4%</b>	<b>10%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>6%</b>	<b>0%</b>
<i>Non-réponse</i>	<b>9</b>	<b>35%</b>	<b>30%</b>	<b>38%</b>	<b>33%</b>	<b>28%</b>	<b>50%</b>

Q-45. A-t-il favorisé l'émergence de nouvelles filières ?	TOTAL		Région			Génération d'appui	
	dont =>		Afrique	Asie	Mediterranée	PRCC1	PRCC2
		<b>22</b>	<b>8</b>	<b>11</b>	<b>3</b>	<b>14</b>	<b>8</b>
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
<i>Oui</i>	<b>2</b>	<b>9%</b>	<b>13%</b>	<b>9%</b>	<b>0%</b>	<b>14%</b>	<b>0%</b>
<i>Non</i>	<b>7</b>	<b>32%</b>	<b>50%</b>	<b>18%</b>	<b>33%</b>	<b>36%</b>	<b>25%</b>
<i>Ne sais pas</i>	<b>3</b>	<b>14%</b>	<b>25%</b>	<b>0%</b>	<b>33%</b>	<b>14%</b>	<b>13%</b>
<i>Sans objet / Non-réponse</i>	<b>10</b>	<b>45%</b>	<b>13%</b>	<b>73%</b>	<b>33%</b>	<b>36%</b>	<b>63%</b>

#### Q.46. Comment est mesuré le développement de ces filières ?

- Niveau de création d'emplois
- Calculs de rendements obtenus sur les nouvelles variétés ou grâce aux nouvelles techniques
- Exportations textiles : Nombre d'usines ouvertes/nombre de fermées; nombres d'ouvriers employés; salaires minimum et moyen des travailleurs; respect des normes RSE dans les usines; nombres d'acheteurs qui contribuent au programme; nombre d'acheteurs qui acceptent de se fier aux audits et au suivi et monitoring du programme en annulant leurs suivis respectifs des usines concernées (2 réponses)
- Il n'est pas encore mesuré efficacement (2)

Q-47. Ce projet a-t-il permis la formation de négociateurs ?	TOTAL		Région			Génération d'appui	
	dont =>		Afrique	Asie	Méditerranée	PRCC1	PRCC2
		<b>22</b>	<b>8</b>	<b>11</b>	<b>3</b>	<b>14</b>	<b>8</b>
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
<i>Oui</i>	<b>2</b>	<b>9%</b>	13%	9%	0%	7%	13%
<i>Non</i>	<b>11</b>	<b>50%</b>	50%	55%	33%	64%	25%
<i>Ne sais pas</i>	<b>0</b>	<b>0%</b>	0%	0%	0%	0%	0%
<i>Sans objet / Non-réponse</i>	<b>9</b>	<b>41%</b>	38%	36%	67%	29%	63%

Q-48. Si oui, les négociateurs formés sont-ils satisfaits de l'appui ? (thème et qualité)	TOTAL		Région			Génération d'appui	
	dont =>		Afrique	Asie	Méditerranée	PRCC1	PRCC2
		<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>0%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
<i>Oui</i>	<b>1</b>	<b>50%</b>	0%	100%	0%	100%	0%
<i>Non</i>	<b>0</b>	<b>0%</b>	0%	0%	0%	0%	0%
<i>Enquête de satisfaction inexistante</i>	<b>0</b>	<b>0%</b>	0%	0%	0%	0%	0%
<i>Non-réponse</i>	<b>1</b>	<b>50%</b>	100%	0%	0%	0%	100%

Q-49. Ce projet a-t-il intégré une assistance technique aux administrations du commerce extérieur.	TOTAL		Région			Génération d'appui	
	dont =>		Afrique	Asie	Méditerranée	PRCC1	PRCC2
		<b>22</b>	<b>8</b>	<b>11</b>	<b>3</b>	<b>14</b>	<b>8</b>
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
<i>Oui</i>	<b>5</b>	<b>23%</b>	13%	27%	33%	29%	13%
<i>Non</i>	<b>13</b>	<b>59%</b>	75%	45%	67%	64%	50%
<i>Ne sais pas</i>	<b>0</b>	<b>0%</b>	0%	0%	0%	0%	0%
<i>Non-réponse</i>	<b>4</b>	<b>18%</b>	13%	27%	0%	7%	38%

Q-50. Si oui, cet appui a-t-il répondu à leurs besoins ?	TOTAL		Région			Génération d'appui	
	dont =>		Afrique	Asie	Méditerranée	PRCC1	PRCC2
		<b>5</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>1</b>
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
<i>Oui</i>	<b>1</b>	<b>20%</b>	0%	33%	0%	25%	0%
<i>Non</i>	<b>0</b>	<b>0%</b>	0%	0%	0%	0%	0%
<i>Ne sais pas</i>	<b>3</b>	<b>60%</b>	0%	67%	100%	75%	0%
<i>Non-réponse</i>	<b>1</b>	<b>20%</b>	100%	0%	0%	0%	100%

Q-51. Ce projet a-t-il permis la structuration des opérateurs privés ?	TOTAL		Région			Génération d'appui	
	dont =>		Afrique	Asie	Méditerranée	PRCC1	PRCC2
		<b>22</b>	<b>8</b>	<b>11</b>	<b>3</b>	<b>14</b>	<b>8</b>
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
<i>Oui</i>	<b>8</b>	<b>36%</b>	50%	27%	33%	50%	13%
→ Sur quels aspects ?							
<i>Non</i>	<b>3</b>	<b>14%</b>	13%	18%	0%	14%	13%
<i>Ne sais pas</i>	<b>1</b>	<b>5%</b>	13%	0%	0%	0%	13%
<i>Sans objet / Non-réponse</i>	<b>10</b>	<b>45%</b>	25%	55%	67%	36%	63%

Oui, lesquelles :

- Gestion de projets de développement et mise aux normes sanitaires des produits de la pêche
- Appui stratégique aux chefs d'entreprises
- Etablissement de cahiers des charges pour la production et prise de contacts avec des exportateurs
- Association interprofessionnelles
- Professionnalisation de commercialisation de PFD, ARDC

Q-52. Quelle évaluation de la pérennité de ce renforcement faites-vous à cette étape du projet ?	TOTAL		Région			Génération d'appui	
	dont =>		Afrique	Asie	Méditerranée	PRCC1	PRCC2
		<b>22</b>	<b>8</b>	<b>11</b>	<b>3</b>	<b>14</b>	<b>8</b>
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
<i>Faible</i>	<b>3</b>	<b>14%</b>	25%	9%	0%	21%	0%
<i>Forte</i>	<b>7</b>	<b>32%</b>	25%	45%	0%	43%	13%
<i>Sans opinion / Non-réponse</i>	<b>12</b>	<b>55%</b>	50%	45%	100%	36%	88%

Q-53. Dans le pays, le projet a-t-il contribué à développer une visibilité de la France sur le thème de l'AC ?	TOTAL		Région			Génération d'appui	
	dont =>		Afrique	Asie	Méditerranée	PRCC1	PRCC2
		<b>27</b>	<b>10</b>	<b>14</b>	<b>3</b>	<b>18</b>	<b>9</b>
<b>TOTAL</b>	<b>27</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
<i>Oui, dans les zones où il est mis en œuvre</i>	<b>8</b>	<b>30%</b>	40%	21%	33%	33%	22%
<i>Oui, dans les instances de concertation sectorielles existantes.</i>	<b>7</b>	<b>26%</b>	20%	36%	0%	33%	11%
<i>Oui, dans les instances de suivi du CSLP</i>	<b>2</b>	<b>7%</b>	0%	14%	0%	11%	0%
<i>Non</i>	<b>1</b>	<b>4%</b>	10%	0%	0%	6%	0%
<i>Ne sais pas</i>	<b>4</b>	<b>15%</b>	20%	7%	33%	11%	22%
<i>Non-réponse</i>	<b>5</b>	<b>19%</b>	10%	21%	33%	6%	44%

Q-54. Ce projet a-t-il permis à l'AFD de prendre le rôle de chef de file sectoriel des bailleurs ?	TOTAL		Région			Génération d'appui	
	dont =>		Afrique	Asie	Méditerranée	PRCC1	PRCC2
		<b>22</b>	<b>8</b>	<b>11</b>	<b>3</b>	<b>14</b>	<b>8</b>
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
<i>Oui</i>	<b>3</b>	<b>14%</b>	0%	27%	0%	14%	13%
<i>Non</i>	<b>14</b>	<b>64%</b>	75%	55%	67%	86%	25%
<i>Ne sais pas</i>	<b>1</b>	<b>5%</b>	13%	0%	0%	0%	13%
<i>Non-réponse</i>	<b>4</b>	<b>18%</b>	13%	18%	33%	0%	50%

### Efficiencia : adaptation des moyens et modalités aux ambitions

Q-55. Pour ce projet, existe-t-il des écarts significatifs au cadre de référence, au budget ou au calendrier ?	TOTAL		Région			Génération d'appui	
	dont =>		Afrique	Asie	Méditerranée	PRCC1	PRCC2
		<b>27</b>	<b>11</b>	<b>13</b>	<b>3</b>	<b>19</b>	<b>8</b>
<b>TOTAL</b>	<b>27</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
<i>Oui, écarts au cadre de référence initial (révision des effets attendus)</i>	<b>3</b>	<b>11%</b>	9%	15%	0%	16%	0%
<i>Oui, écarts au budget initial</i>	<b>2</b>	<b>7%</b>	18%	0%	0%	11%	0%
<i>Oui, écarts au calendrier initial</i>	<b>12</b>	<b>44%</b>	55%	38%	33%	53%	25%
<i>Non</i>	<b>6</b>	<b>22%</b>	9%	38%	0%	21%	25%
<i>Ne sais pas</i>	<b>2</b>	<b>7%</b>	0%	0%	67%	0%	25%
<i>Non-réponse</i>	<b>2</b>	<b>7%</b>	9%	8%	0%	0%	25%

Q-56. Les écarts éventuels sont-ils :	TOTAL		Région			Génération d'appui	
	dont =>		Afrique	Asie	Méditerranée	PRCC1	PRCC2
		<b>24</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>3</b>	<b>16</b>	<b>8</b>
<b>TOTAL</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
<i>Liés à des difficultés de mise en œuvre procédures.</i>	<b>8</b>	<b>33%</b>	40%	27%	33%	44%	13%
<i>Justifiés par un souci d'atteinte des objectifs.</i>	<b>6</b>	<b>25%</b>	30%	27%	0%	31%	13%
<i>Ne sais pas</i>	<b>1</b>	<b>4%</b>	0%	0%	33%	0%	13%
<i>Non-réponse</i>	<b>9</b>	<b>38%</b>	30%	45%	33%	25%	63%

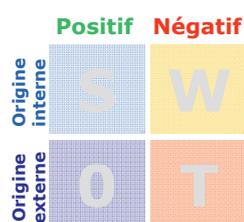
#### Compléments

- Retards dans la définition précise du projet (3 réponses)
- Faible appropriation par le maître d'ouvrage (2 réponses)
- Retard dans recrutement de l'opérateur

Q-57. Selon vous, le budget du projet est-il adapté à ses ambitions ?	TOTAL		Région			Génération d'appui	
	dont =>		Afrique	Asie	Méditerranée	PRCC1	PRCC2
		<b>22</b>	<b>8</b>	<b>11</b>	<b>3</b>	<b>14</b>	<b>8</b>
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
<i>Oui</i>	<b>18</b>	<b>82%</b>	75%	91%	67%	86%	75%
<i>Non</i>	<b>1</b>	<b>5%</b>	13%	0%	0%	7%	0%
<i>Sans opinion : Non-réponse</i>	<b>3</b>	<b>14%</b>	13%	9%	33%	7%	25%

Q-58. Si le projet est mis en œuvre sous PRCC2, estimez-vous que :	TOTAL		Région			Génération d'appui	
	dont =>		Afrique	Asie	Méditerranée	PRCC1	PRCC2
		<b>22</b>	<b>8</b>	<b>10</b>	<b>4</b>	<b>14</b>	<b>8</b>
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
<i>La gestion est adaptée à une délégation aux Agences AFD ?</i>	<b>5</b>	<b>23%</b>	25%	10%	50%	14%	38%
<i>L'implication des institutions régionales dans le programme est adéquate ?</i>	<b>0</b>	<b>0%</b>	0%	0%	0%	0%	0%
<i>Le Fonds consolidé d'Etudes et de Participation du PRCC facilite la pré-identification ?</i>	<b>1</b>	<b>5%</b>	0%	0%	25%	0%	13%
<i>Non-réponse</i>	<b>16</b>	<b>73%</b>	75%	90%	25%	86%	50%

## ANNEXE 8 – RÉPONSE AUX CRITÈRES DE JUGEMENT DES QUESTIONS D'ÉVALUATION ET ILLUSTRATION EN DIAGRAMMES SWOT



La réponse à chacune des questions évaluatives présente d'abord un positionnement des critères de jugement dans une matrice SWOT (S-Forces, W-Faiblesses, O-, Opportunités, T-Menaces)<sup>47</sup>. Les positionnements sont ceux perçus par l'équipe d'évaluation sur la base des documents, interviews, questionnaires et des missions de terrain.

Cette représentation est synthétisée dans le rapport principal (chapitre 3). Pour rappel, l'annexe 5 présente une matrice détaillée de l'intitulé des questions évaluatives et des critères de jugement qui leur sont associés.

### A8.1 Pertinence et cohérence externe

**Pertinence du PRCC par rapport aux besoins du partenaire (Q1)**

Le diagramme SWOT est une matrice 2x2. Les colonnes sont intitulées 'Positif' (à gauche) et 'Négatif' (à droite). Les lignes sont intitulées 'Origine interne' (en haut) et 'Origine externe' (en bas). Les quadrants contiennent les lettres S (Forces), W (Faiblesses), O (Opportunités) et T (Menaces). Les quadrants sont étiquetés avec des numéros de question : J1.3 (S), J1.1 (W), J1.2 (T) et J1.3 (O).

Q1 - Dans quelles mesures le programme PRCC est-il conçu pour répondre aux besoins des pays/régions partenaires ?

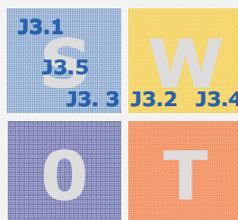
- J1.1 - La stratégie d'identification et de formulation des interventions s'appuie sur une analyse de qualité variable des besoins sectoriels du partenaire, du fait de sa difficulté à exprimer ses besoins. Aux termes du questionnaire, cette analyse est néanmoins réalisée de façon quasi systématique (questions 21 à 23, annexe 7).
- J1.2 - Lorsqu'une stratégie sectorielle a été définie par le partenaire, l'identification et la formulation des interventions s'y intègrent. Généralement, c'est l'existence même d'une stratégie locale qui pose difficulté.
- J1.3 - Dans les pays visités, la couverture thématique du PRCC permet d'optimiser la stratégie d'AC des bailleurs: le PRCC est reconnu pour son appui direct au secteur privé, à travers une flexibilité thématique et partenariale.

<sup>47</sup> La matrice SWOT présente quatre quadrants répartis autour d'un point central traversé par un axe d'abscisse et un axe d'ordonnée. En abscisse l'orientation vers la droite indique le coté négatif alors que l'abscisse vers la gauche indique le coté positif. L'ordonnée positive (vers le haut) indique l'origine interne du jugement (organisationnelle) alors que l'ordonnée négative (vers le bas) indique l'origine externe (liée à l'environnement).

Eléments complémentaires:

- L'identification des besoins du partenaire est affectée par la difficulté de celui-ci à traduire un besoin latent en demande d'appui structurée.
- Pour autant qu'elles existent, les stratégies sectorielles du partenaire ne constituent pas systématiquement le point d'ancrage des interventions PRCC. Quelques (rares) initiatives sont identifiées comme non-prioritaires du point de vue du partenaire.
- L'instrument bénéficie d'une grande flexibilité thématique et partenariale.
- Mais il est contraint par sa durée, ce qui limite la pertinence d'appuis structurants.

**Pertinence du PRCC par rapport aux politiques françaises pour le secteur (Q3)**



Q3- Dans quelles mesures le programme PRCC répond-il aux ambitions du plan français pour l'AC ?

- J3.1 - Le PRCC est un instrument flexible en don, en appui aux deux dimensions principales de l'AC. En cela, il est complémentaire des autres contributions françaises au secteur (bilatérales ou multilatérales). L'appréciation de l'interaction entre ces instruments et le PRCC est majoritairement positive de la part des répondants à l'enquête (annexe 7, question 28).
- J3.2 - Le choix des thèmes appuyés par le PRCC n'est pas réellement guidé par la volonté de renforcer l'expertise française en matière d'AC ; il ne s'agit pas d'une priorité réellement observable à travers le portefeuille du programme.
- J3.3 - Le choix des interventions appuyées par le PRCC est notamment guidé par la volonté de positionner l'AFD comme acteur reconnu de l'AC sur le terrain : sur le terrain, quelques exemples montrent que l'AFD renforce sa visibilité sectorielle au moyen des appuis PRCC. Elle cherche notamment à se positionner en qualité de référent sur certaines thématiques; IGP, RSE, écotourisme notamment.
- J3.4 - Le portefeuille des activités soutenues par le PRCC ne contribue pas de façon équilibrée aux ambitions du programme : l'appui aux capacités d'exportation semble avoir été beaucoup plus valorisé que l'appui aux négociations commerciales (autre pilier du PRCC).
- J3.5 - Seules quelques activités soutenues par le PRCC sont complémentaires du portefeuille d'activités de l'AFD ; il s'agit de celles capables de soumissionner un prêt à l'issue du don PRCC. Les appuis structurants sont généralement exclus de cette catégorie.

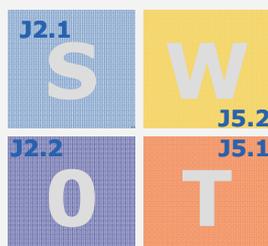
Eléments complémentaires:

- Le Plan d'Action français pour l'AC n'a pas influencé la démarche PRCC.
- La communication du siège a plutôt mis l'accent sur l'appui aux capacités d'exportation, et moins sur l'appui aux négociations commerciales.
- Le lien avec le but de réduction de la pauvreté de l'AC française n'est pas objectivée dans les documents de préparation de projet et ne peut être suivie par manque d'indicateurs d'impact.
- ME et SCAC sont en retrait du processus d'identification et de suivi des projets. De même, les ATR sont peu impliqués dans la démarche, alors que la complémentarité théorique avec le PRCC est forte.
- Le PRCC pourrait être "pilote" pour l'AFD s'il existait une visibilité quant à la suite

de l'appui PRCC.

- Le PRCC dispose sur le terrain d'un bon rapport budget-visibilité. Il s'avère pertinent en accompagnement d'une action d'envergure de l'AFD en prêt, en don<sup>48</sup>, ou pour succéder à des actions passées sur une filière.

#### Pertinence de l'approche PRCC en réponse aux enjeux globaux de l'aide au commerce (Q2, Q5)



Q2 - Dans quelles mesures les objectifs affichés pour le programme PRCC contribuent-ils aux objectifs d'aide au commerce convenus dans le cadre de l'OMC?

- J2.1 - La typologie d'intervention définie pour le PRCC n'est pas contradictoire avec la définition de l'AC convenue dans le cadre de l'OMC, dans la mesure où elle couvre les 2 priorités de l'AC : amélioration des capacités d'exportation des PED et renforcement des capacités de négociation et d'insertion des PED dans le système commercial multilatéral.
- J2.2 - La couverture géographique du PRCC permet la mobilisation de ressources en faveur de zones peu aidées par les autres bailleurs de l'AC : le PRCC est relativement équilibré entre Afrique et Asie, contrairement à l'APD globale en matière d'AC.

Q5 - Le PRCC est-il susceptible de contribuer à la réflexion globale sur l'AC?

- J5.1 - L'expérience du PRCC est partagée auprès des instances de coordination, sur le terrain et dans le cadre de forums internationaux : non, le PRCC ne dispose pas de mandat ni de stratégie de partage des expériences, ni sur le terrain ni à Bruxelles ou à l'OMC.
- J5.2 - Il existe un système de suivi dont les résultats sont analysés et publiés : non, il n'est pas prévu d'évaluation des projets PRCC ex-ante ni de budget pour les réaliser ex-post.

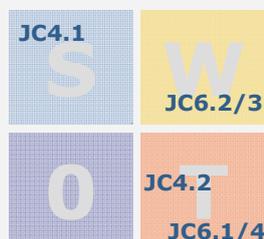
Éléments complémentaires:

- Le portefeuille d'activités du PRCC présente une couverture géographique équilibrée, en comparaison de l'APD globale destinée à l'AC.
- L'instrument PRCC présente une difficulté à partager l'expérience. Le FFEM pourrait être un modèle de structuration.
- Les démarches innovantes sont promues, mais comment les exploite-t-on ?

<sup>48</sup> Sous condition de l'absence d'effet d'opportunité (i.e. faire financer par le PRCC des interventions qui auraient pu être appuyées par un don AFD classique au pays).

## A8.2 Complémentarité

### Complémentarité du PRCC avec les initiatives d'autres bailleurs, européens notamment (Q4, Q6)



Q4 - L'appui fourni au partenaire par le PRCC et les initiatives d'autres bailleurs permettent-ils une couverture satisfaisante de ses priorités dans le secteur d'intervention?

- J4.1 - Sur le terrain, les activités appuyées par le PRCC traitent de dimensions de l'AC non couvertes par les initiatives d'autres bailleurs : comme précisé plus haut, le PRCC est reconnu pour son appui direct au secteur privé à travers une flexibilité thématique et partenariale.
- J4.2 - Généralement, le Cadre Intégré est un échec (exception au Cambodge) et il n'existe pas d'autre mécanisme de coordination pour le secteur. Le PRCC ne peut donc s'intégrer dans ce type de mécanisme qu'à titre exceptionnel.

Q6 - L'initiative PRCC est-elle susceptible de renforcer la nouvelle stratégie de l'UE pour l'Aide au Commerce adoptée le 15 octobre 2007 ?

- J6.1 - Le faible nombre de projets régionaux ne tient pas à des modalités de sélection contraignantes du PRCC, mais plutôt à la faible capacité à initier une demande d'appui de la part des structures régionales.
- J6.2 - Le PRCC ne dispose pas de mandat ni de stratégie de partage des expériences, ni sur le terrain ni à Bruxelles ou à l'OMC. Ses leçons sont peu partagées avec la CE et les autres Pays Membres.
- J6.3 - Le PRCC n'évalue pas systématiquement ses projets ; de surcroît, il n'a pas été mené d'évaluation conjointe de ses interventions (voir annexe 7, question 40 à l'enquête).
- J1.4 - La contribution aux programmes économiques régionaux n'était pas réellement une priorité des PRCC1 et PRCC2. On rappelle également la faiblesse des capacités sectorielles au sein de ces institutions régionales.

Éléments complémentaires:

- Sur le terrain, le PRCC présente une complémentarité avec les interventions communautaires.
- Le PRCC, à travers à l'AFD, dispose d'une expertise reconnue en appui direct au secteur privé, mais son ancrage institutionnel est plus limité.
- La dimension régionale a toujours été mise en avant la le PRCC ; mais son lien avec les négociations OMC et les APE n'est que ténu puisque dévolu à d'autres acteurs (DGCID, ADETEF et SCAC).

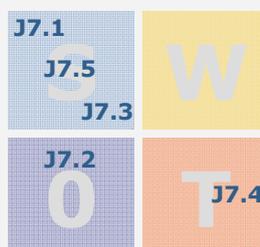
## A8.3 Performance

L'analyse de performance se penche sur les effets des interventions appuyées :

- L'analyse d'efficacité mesure la contribution effective aux objectifs assignés aux projets (Q7, Q8, Q9) ;
- L'analyse d'efficacité analyse le coût d'atteinte des effets (Q10, Q11, Q12) ;
- L'analyse d'impact se penche sur les effets de long terme (Q13) ;
- L'analyse de viabilité apprécie la capacité des effets à se poursuivre au-delà de l'intervention PRCC (Q14).

### A8.3.1 Efficacité

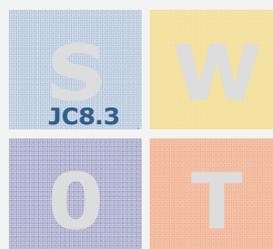
#### Efficacité du PRCC : contribution aux améliorations des capacités d'exportation des pays/régions partenaires (Q7)



Q7 – Le PRCC a-t-il contribué à améliorer les capacités d'exportation des pays/régions partenaires ? Les questions 41 à 46 du questionnaire traitent de façon directe des critères de jugement associés à cette question (voir annexe 7).

- J7.1 – L'appui PRCC a effectivement permis aux secteurs exportateurs de mieux répondre aux exigences non tarifaires des pays industrialisés.
- J7.2 – L'appui PRCC a peu permis la mobilisation de dispositifs financiers et institutionnels d'appui aux exportations.
- J7.3 – L'appui PRCC a bien permis de développer les filières d'exportations, et notamment de favoriser l'émergence de nouvelles filières (IGP).
- J7.4 – Les travaux d'étude soutenus par le PRCC ont peu permis une confrontation des capacités infrastructurelles du pays aux besoins des secteurs d'exportation.
- J7.5 – Les perspectives d'exportations du partenaire sont améliorées dans les secteurs d'intervention du PRCC par un accroissement de l'offre et/ou une diminution du risque de réduction des exportations.

#### Efficacité : contribution au renforcement des capacités de négociation des pays/régions partenaires (Q8)



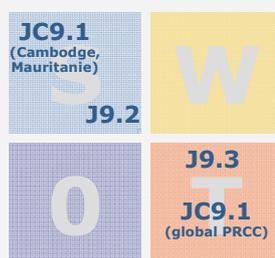
Q8 – Le PRCC a-t-il contribué à renforcer les capacités de négociation des pays/régions partenaires, afin qu'ils tirent profit du système commercial multilatéral ? Les questions 47 à 52 du questionnaire traitent de façon directe des critères de jugement associés à cette question (voir annexe 7).

- J8.1 – Les négociateurs des PVD (OMC/APE) n'ont pas bénéficié de formations dans ce domaine (voir également section 2.2.2).
- J8.2 – L'appui PRCC n'a pas développé d'intervention destinée à faciliter la transition dans la mise en application des accords négociés.
- J8.3 – Seules quelques administrations du commerce extérieur soutenues par le PRCC ont renforcé leurs capacités techniques et financières: il s'est agi d'un projet d'appui à la formation de 45 attachés commerciaux vietnamiens.

Eléments complémentaires :

- Le PRCC n'a pas mis en oeuvre d'appui aux négociateurs des PVD dans les négociations OMC/APE, ni d'appui à la transition dans la mise en application des accords négociés. Les indicateurs J8.1 et J8.2 se trouvent donc sans objet.
- L'indicateur J8.3 n'est validé qu'au Vietnam, seul cas de renforcement des capacités institutionnelles.

**Efficacité : contribution à la visibilité française sur le thème de l'Aide au Commerce (Q9)**



Q9 – Le PRCC contribue-t-il à la visibilité de la France sur le thème de l'AC ? (sur le terrain notamment)

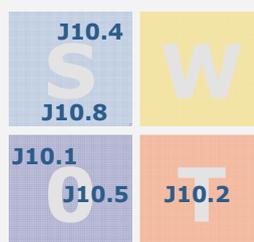
- J9.1 – Le programme PRCC ne dispose pas d'une masse critique (enveloppe globale et nombre d'initiatives appuyées) ni d'une stratégie de capitalisation pour permettre une visibilité qui dépasse le terrain. Pour les répondants à l'enquête, bien que la France ait accru sa visibilité locale dans les zones et secteurs où le PRCC est mis en œuvre (question 53 de l'enquête), le projet n'a pas permis à l'AFD de prendre le rôle de chef de file sectoriel des bailleurs (question 54).
- J9.2 – Certaines initiatives PRCC ont été mises en place dans des zones où l'AFD était susceptible de tenir le rôle de chef de file sectoriel des bailleurs. La visibilité est pourtant assurée dans certains pays où le PRCC est soit dans un secteur clef (pêche en Mauritanie) soit secteur focal dans la répartition des tâches là où le Cadre Intégré est mis en pratique (Caoutchouc au Cambodge).
- J9.3 – Le PRCC n'a pas encore permis à la coopération française d'acquérir une expérience utile à sa coordination globale avec les agences européennes ou multilatérales. Cependant l'expérience est utile au niveau de certains pays (ProInvest/CDE à Madagascar et en Afrique de l'Ouest, IFC à Madagascar).
- J9.4 – L'éligibilité géographique étendue et l'extension du concept d'appui à l'exportation permises par le PRCC2 ne diluent pas la visibilité du programme car la visibilité est essentiellement exprimée localement, auprès des autres bailleurs et du pays bénéficiaire.

Éléments complémentaires :

- Ce n'est pas le manque de masse critique ou le nombre restreint de projets même embryonnaires des PRCC1 et 2 qui réduisent la visibilité ; c'est plutôt l'absence d'une réelle stratégie de visibilité à l'échelle des projets choisis.

**A8.3.2 Efficience**

**Efficience des modalités opérationnelles pour l'atteinte des objectifs du programme (Q10)**



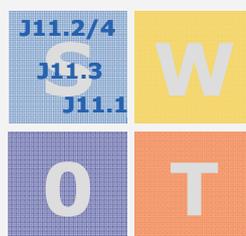
Q10- Les modalités opérationnelles du PRCC contribuent-elles à l'atteinte des objectifs du programme ?

- J10.1 – En termes d'identification, les procédures PRCC permettent l'accès au programme à un sous-ensemble restreint des opérateurs éligibles car même

l'existence d'un fonds d'étude n'est pas suffisamment connue.

- J10.2 – Les agences AFD et les ME les capacités humaines et financières pour les supports ad hoc au secteur privé et pour la gestion au jour le jour. Cependant, 50% seulement des répondants au questionnaire (agences AFD et ME) estiment avoir les capacités humaines et financières nécessaires pour identifier les initiatives répondant aux ambitions du PRCC. Dans le cas de projets plus structurant ou dans le cas d'appui à des filières où un dialogue secteur privé-secteur public est nécessaire – notamment dans le cadre d'une politique sectorielle nationale avec cadrage juridique ou enjeu macro-économique – le personnel PRCC pourrait sans doute mieux capitaliser sur la connaissance et le savoir-faire des SCACs (même si le personnel ATR est techniquement géré par l'AFD). Ce personnel ATR se retrouve de fait assez éloigné des logiques PRCC (exemples à Madagascar et au Cambodge).
- J10.3 – En termes d'exécution, la procédure AFD est adaptée à la nature des activités et acteurs appuyés (appréciation positive confirmée par l'enquête ; questions 17 – annexe 7). Cependant le coté chronophage des ANO est souligné et pourrait faire l'objet d'un aménagement par enveloppe gérée localement).
- J10.4 – Les écarts éventuels au cadre de référence du projet, à son budget, à son calendrier, etc. Sont justifiés par un souci d'atteinte des objectifs. Ceci est un des atouts majeurs du PRCC connu pour sa flexibilité. Néanmoins, on notera une contradiction de l'enquête : bien que 59% des répondants à l'enquête estiment que le calendrier prévu pour le projet était réaliste, ils sont 44% à identifier un écart au calendrier dans la mise en œuvre (question 55). Le budget est très majoritairement apprécié comme adapté aux ambitions (question 57, annexe 7).
- J10.5 – Les engagements financiers demandés à la contrepartie locale sont tenables et respectés (voir les questions 11 à 14 de l'enquête en annexe 7 ; il est généralement demandé moins de 25% de contrepartie locale). Les engagements de pérennisation ou d'obligation de légiférer sont parfois irréalistes sur leur forme (quantification, délais) bien que nécessaire dans leur fonds (Art. 4 Convention de Financement Caoutchouc Cambodge ou pérennisation de la CCIFM à Madagascar)
- J10.6 – L'absence de budget plafond pour les projets ne conduit pas au saupoudrage des financements. Il existe dans les faits une tendance à dimensionner les interventions jusqu'au montant de 1,5 M€, plafond à partir duquel un projet passe en Conseil d'administration de l'AFD et non plus à la seule signature de son Directeur général.
- J10.7 – L'approche par enveloppe globale initiée par le PRCC1 et développée par le PRCC2 montre des résultats positifs. Cependant l'expérience reste limitée au Vietnam<sup>49</sup>. Le PRCC y profite du rôle central d'un ministère pouvant établir la transversalité de certains projets avec d'autres ministères dans un environnement héritier d'un modèle de planification centralisée.
- J10.8 – Les couts de transaction liés aux procédures PRCC sont jugés raisonnables par les opérateurs appuyés, notamment par rapport aux initiatives du même type d'autres bailleurs.

**Efficiencia : valoración de prioridades en los procedimientos de selección y de seguimiento de proyectos (Q11)**



Q11- Les procédures de sélection et de suivi des projets permettant de mettre en avant les priorités affichées par le PRCC ?

- J11.1 – Les modalités de sélection des projets permettent l'identification et la

<sup>49</sup> Le FRCC initié au Mali n'est pas encore effectif ; aucune intervention n'y a été validée à ce jour.

valorisation des initiatives favorables à l'intégration régionale.

- J11.2 – Les thèmes transversaux (environnement, développement durable, responsabilité sociale et environnementale) sont effectivement valorisés dans le processus de sélection et de suivi des projets. Element confirmé par l'enquête (annexe 7, questions 29 à 31).
- J11.3 – La promotion de nouvelles filières est effectivement valorisée dans le processus de sélection et de suivi des projets.
- J11.4 – Les procédures PRCC n'excluent pas l'insertion du projet dans un cadre plus large (cadre multi-bailleurs, politique du partenaire, cadre d'action français)

### A8.3.3 Efficience

#### Efficience : aménagements du PRCC2 pour renforcer la flexibilité, l'ouverture et la complémentarité (Q12)



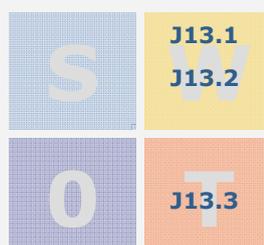
Q12 – Les aménagements du PRCC2 ont-ils effectivement permis de renforcer la flexibilité, l'ouverture et la complémentarité du programme ?

- J12.1 – Ouverture : le portefeuille de projets PRCC2 démontre l'extension de la couverture géographique et l'ouverture des partenariats. L'extension du concept d'appui à l'exportation a permis l'appui d'initiatives en ce sens.
- J12.2 – Flexibilité: La gestion est mieux adaptée à une délégation aux Agences AFD. L'implication des institutions régionales dans le programme est effective dans 1 projet. Le Fonds consolidé d'Etudes et de Participation du PRCC facilite la pré-identification des projets et permet le financement d'actions complémentaires favorables à l'efficacité du programme.
- J12.3 – Complémentarité : Les modalités du PRCC2 permettent de renforcer la complémentarité avec les autres initiatives françaises liées au commerce pour le développement (stratégie CICID secteur productif, stratégie AFD secteur privé, programmes pays, objectifs globaux d'appui à l'intégration des pays en développement dans le commerce mondial et à la lutte contre la pauvreté).

### A8.3.4 Impact

Les questions 13 (impact) et 14 (viabilité) n'ont pas été relayées dans l'enquête, en raison de l'impossibilité à les traduire en questions simples et fermées ; elles sont donc essentiellement alimentées par les rencontres sur le terrain et à Paris.

#### Impact de l'aide au commerce sur l'accroissement des échanges internationaux (Q13)

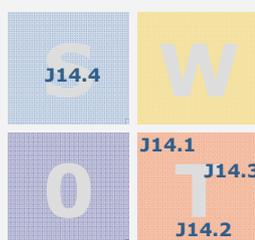


Q13 - Le lien entre l'aide au commerce et l'accroissement des échanges internationaux est-il mesurable ? (L'hypothèse selon laquelle un accroissement des échanges contribue à la réduction de la pauvreté ne sera pas testée dans le cadre de cette évaluation)

- J13.1 - Peu d'éléments permettent d'apprécier dans quelles mesures les pays appuyés par le PRCC et d'autres initiatives d'AC connaissent une meilleure insertion des pays dans les échanges internationaux.
- J13.2 - Il n'est pas possible d'attribuer de façon directe la contribution des interventions relatives à l'AC à cette meilleure insertion dans les échanges internationaux.
- J13.3 - Il est trop tôt pour envisager une éventuelle appréciation des interventions PRCC à la réduction de la pauvreté chez les bénéficiaires des projets.

### A8.3.5 Viabilité

#### Viabilité des effets de l'intervention à l'issue de l'appui (Q14)



Q14 - Les effets des interventions soutenues par le PRCC sont-ils susceptibles de se poursuivre à l'issue de l'appui ?

- J14.1 - La création ou le renforcement de l'arsenal légal (loi et décrets d'application) sont des résultats attendus des projets ou des conditions demandées au Gouvernement local dans l'accord de financement.
- J14.2 - Les administrations du commerce extérieur ne disposent généralement pas d'un cadre de travail multi-annuel (analyse des besoins, feuille de route, engagements financiers nationaux et externes)
- J14.3 - Les contreparties locales des projets PRCC ne disposent de moyens humains, techniques et financiers (internes ou externes) suffisant leur permettant de relayer l'échéance de l'appui français.
- J14.4 - Le secteur privé dispose de d'avantage de poids politique pour assurer que le gouvernement accorde une haute priorité à la compétitivité internationale. Il lui manque cependant une assistance technique pour lui permettre de conseiller plus efficacement l'institutionnel.

Eléments complémentaires:

- Les démarches structurantes requièrent une visibilité quant à la suite/reprise à l'issue de l'intervention.
- Les clauses de pérennisation ne sont pas toujours systématisées ni explicites.

## ANNEXE 9 – LES PROJETS PRCC

2003													
Pays	Id. Concours	Nom du projet	Chef de projet	Date d'octroi (CF)	Date signature CF	Date de 1er versement (projet)	Délai octroi/1er vers. (mois)	Notation globale DOE	DLVF (CF)	Montant prévu du concours (devise)	Engagements nets (euro)	Versements (euro)	Taux Versement Vers/Eng
SENEGAL	CSN600001	Mise à niveau	GALLEPE Herve	26/06/2003	13/11/2003	22/04/2004	10	B	30/06/2009	2.000.000,00	2.000.000,00	2.000.000,00	100,00%
CAMBODGE	CKH300001	PRCC Hévéa	GALLEPE Herve	18/12/2003	27/04/2004	04/10/2005	22	B	30/09/2008	800.000,00	800.000,00	632.472,86	79,06%
CAMBODGE	CKH300101	PRCC IGP	CORNU J.Francois	18/12/2003	27/04/2004	24/08/2004	8	B	19/03/2008	1.000.000,00	1.000.000,00	226.585,31	22,66%
VIET-NAM	CVN300301	FRCC	GALLEPE Herve	18/12/2003	26/02/2004	08/06/2005	18	B	30/06/2008	1.500.000,00	1.500.000,00	982.479,42	65,50%
<b>Pays étrangers</b>	<b>5</b>										<b>5.300.000</b>	<b>3.841.537</b>	<b>72,48%</b>
2004													
Pays	Id. Concours	Nom du projet	Chef de projet	Date d'octroi (CF)	Date signature CF	Date de 1er versement (projet)	Délai octroi/1er vers. (mois)	Notation globale DOE	DLVF (CF)	Montant prévu du concours (devise)	Engagements nets (euro)	Versements (euro)	Taux Versement Vers/Eng
LAOS	CLA300202	Capital. Appui Devt	BAUDRAN E.	27/04/2004	15/05/2004	13/01/2005	9	B	30/06/2009	1.400.000,00	1.400.000,00	654.747,63	46,77%
CAMBODGE	CKH300601	PRCC Textile	GALLEPE Herve	07/12/2004	26/01/2005	14/06/2005	6	B	31/12/2008	1.500.000,00	1.500.000,00	1.316.140,18	87,74%
GHANA	CGH600701	Programme compétitiv	FIGAREDE Guy	24/12/2004	13/09/2005	08/04/2008	39	C	31/12/2008	1.000.000,00	1.000.000,00	200.000,00	20,00%
LAOS	CLA300301	PRCC IGP LAOS	CORNU J.Francois	24/12/2004	29/03/2005	07/06/2006	17	A	31/12/2008	1.000.000,00	1.000.000,00	112.485,95	11,25%
MADAGASCAR	CMG300001	Laboratoire épidémio	GALLEPE Herve	27/12/2004	20/05/2005	25/07/2006	19	B	30/06/2009	1.400.000,00	1.400.000,00	807.385,62	57,67%
MULTI-PAYS	CZZ300302	FEPP/PRCC	GALLEPE Herve	18/02/2004	18/02/2004	26/03/2004	9	A	31/12/2008	1.000.000,00	736.000,00	707.980,86	96,19%
VIET-NAM	CVN300901	PRCC - FRCC 2	GALLEPE Herve	18/02/2004	30/06/2005			A	30/06/2011	1.500.000,00	264.000,00	0,00	0,00%
<b>Pays étrangers</b>	<b>7</b>										<b>7.300.000</b>	<b>3.798.740</b>	<b>52,04%</b>
2005													
Pays	Id. Concours	Nom du projet	Chef de projet	Date d'octroi (CF)	Date signature CF	Date de 1er versement (projet)	Délai octroi/1er vers. (mois)	Notation globale DOE	DLVF (CF)	Montant prévu du concours (devise)	Engagements nets (euro)	Versements (euro)	Taux Versement Vers/Eng
MAURITANIE	CMR300401	PRCC peche	SIMON Didier	29/06/2005	13/01/2006	20/12/2006	18	C	30/06/2009	2.000.000,00	2.000.000,00	303.784,49	15,19%
ALGERIE	CDZ300701	PRCC Algérie	FIGAREDE Guy	17/05/2005	12/11/2005			B	30/12/2009	2.100.000,00	2.100.000,00	0,00	0,00%
ETHIOPIE	CET300101	PRCC - Horticulture	FIGAREDE Guy	29/06/2005	03/04/2007			C	31/12/2010	1.700.000,00	1.700.000,00	0,00	0,00%
GUINEE	CGN300101	PRCC GUINEE	FIGAREDE Guy	30/06/2005	30/12/2005	07/09/2006	14	B	31/12/2008	560.000,00	560.000,00	205.425,02	36,68%
MADAGASCAR	CMG300401	Promotion exports	GALLEPE Herve	17/05/2005	05/08/2005	28/12/2005	7	B	31/12/2008	2.600.000,00	2.600.000,00	1.778.921,37	68,42%
MAURITANIE	CMR300501	PRCC Tourisme	SUN Xiaolun	30/06/2005	08/05/2006	26/03/2008	33	B	31/12/2009	1.500.000,00	1.500.000,00	2.150,01	0,14%
MULTI-PAYS	CZZ303001	PRCC IZF	FIGAREDE Guy	30/06/2005	28/12/2005	18/12/2007	30	B	31/12/2008	400.000,00	400.000,00	86.500,00	21,63%
VIET-NAM	CVN300902	PRCC - FRCC 2	GALLEPE Herve	30/06/2005	30/06/2005			A	30/06/2011	1.236.000,00	1.236.000,00	0,00	0,00%
<b>Pays étrangers</b>	<b>8</b>										<b>12.096.000</b>	<b>2.376.780</b>	<b>19,65%</b>

ÉVALUATION RÉTROSPECTIVE  
DU PRCC

2006													
Pays	Id. Concours	Nom du projet	Chef de projet	Date d'octroi (CF)	Date signature CF	Date de 1er versement (projet)	Délai octroi/1er vers. (mois)	Notation globale DOE	DLVF (CF)	Montant prévu du concours (devise)	Engagements nets (euro)	Versements (euro)	Taux Versement Vers/Eng
MALI	CML601101	FRCC MALI	GALLEPE Herve	21/11/2006	29/03/2007			B	31/10/2010	1.500.000,00	1.500.000,00	0,00	0,00%
<b>Pays étrangers</b>	<b>1</b>										<b>1.500.000</b>	<b>0</b>	<b>0,00%</b>

2007													
Pays	Id. Concours	Nom du projet	Chef de projet	Date d'octroi (CF)	Date signature CF	Date de 1er versement (projet)	Délai octroi/1er vers. (mois)	Notation globale DOE	DLVF (CF)	Montant prévu du concours (devise)	Engagements nets (euro)	Versements (euro)	Taux Versement Vers/Eng
SENEGAL	CSN601802	SODEFITEX	PAPAZIAN Vatche	29/03/2007				B	01/01/2055	1.000.000,00	1.000.000,00	0,00	0,00%
ILE DOMINIQUE	CDM300101	PRCC Géothermie	VINCENT Isabelle	12/11/2007					01/01/2055	1.500.000,00	1.500.000,00	0,00	0,00%
CAMBODGE	CKH600501	PRCC - Cinéma	GALLEPE Herve	03/12/2007	11/03/2008			A	30/06/2012	1.500.000,00	1.500.000,00	0,00	0,00%
CAMBODGE	CKH601001	PRCC textile 2	GALLEPE Herve	19/12/2007	11/03/2008			A	31/12/2010	950.000,00	950.000,00	0,00	0,00%
GUINEE	CGN600302	PRCC II Guinée	FIGAREDE Guy	27/12/2007	14/03/2008			B	31/10/2010	1.500.000,00	1.500.000,00	0,00	0,00%
MULTI-PAYS	CZZ306601	PRCC2-Fonds d'appui	GALLEPE Herve	16/01/2007	13/07/2007	16/08/2007	7	A	09/04/2008	1.200.000,00	1.200.000,00	86.306,00	7,19%
MULTI-PAYS	CZZ670001	PRCC IGP Afrique	CORNU J.Francois	21/12/2007					01/01/2055	1.000.000,00	1.000.000,00	0,00	0,00%
TERR.AUTO.PALES	CPS301001	PRCC HUILE D'OLIVE	CORNU J.Francois	14/12/2007	17/12/2007			A	31/12/2011	1.250.000,00	1.250.000,00	0,00	0,00%
VIET-NAM	CVN300903	PRCC - FRCC 2	GALLEPE Herve	21/12/2007				A	01/01/2055	1.000.000,00	1.000.000,00	0,00	0,00%
<b>Pays étrangers</b>	<b>9</b>										<b>10.900.000</b>	<b>86.306</b>	<b>0,79%</b>

2008													
Pays	Id. Concours	Nom du projet	Chef de projet	Date d'octroi (CF)	Date signature CF	Date de 1er versement (projet)	Délai octroi/1er vers. (mois)	Notation globale DOE	DLVF (CF)	Montant prévu du concours (devise)	Engagements nets (euro)	Versements (euro)	Taux Versement Vers/Eng
MULTI-PAYS	CZZ305201	AAFEX	PAPAZIAN Vatche	07/01/2008					01/01/2055	1.500.000,00	1.500.000,00	0,00	0,00%
EGYPTE	CEG300401	PRCC Ouest Delta	GILARD Olivier	18/02/2008					01/01/2055	1.500.000,00	1.500.000,00	0,00	0,00%
MULTI-PAYS	CZZ308402	PRCC QUALITE COTON	COUR Marjolaine	21/02/2008					01/01/2055	1.300.000,00	1.300.000,00	0,00	0,00%
<b>Pays étrangers</b>	<b>3</b>										<b>4.300.000</b>	<b>0</b>	<b>0,00%</b>

**Concours prévus  
(non octroyés)**

Pays	Id. Concours	Nom du projet	Chef de projet	Date d'octroi (CF)	Date signature CF	Date de 1er versement (projet)	Délai octroi/1er vers. (mois)	Notation globale DOE	DLVF (CF)	Montant prévu du concours (devise)	Engagements nets (euro)	Versements (euro)	Taux Versement Vers/Eng
MOZAMBIQUE	CMZ601301	PRCC crevettes	CORNU J.Francois	30/04/2008						1.500.000,00			
JORDANIE	CJO300901	PRCC IG Huile Olive	CORNU J.Francois	30/04/2008				A		1.000.000,00			
MAURICE	CMU300401	PRCC Maurice	GALLEPE Herve	16/05/2008						2.500.000,00			
MULTI-PAYS	CZZ308601	PRCC Export BAD	FIGAREDE Guy	16/10/2008						2.000.000,00			
SENEGAL	CSN301201	PRCC Sénégal 2008	GALLEPE Herve	31/12/2008						1.000.000,00			
<b>Pays étrangers</b>	<b>5</b>												

ÉVALUATION RÉTROSPECTIVE  
DU PRCC

2009													
Pays	Id. Concours	Nom du projet	Chef de projet	Date d'octroi (CF)	Date signature CF	Date de 1er versement (projet)	Délai octroi/1er vers. (mois)	Notation globale DOE	DLVF (CF)	Montant prévu du concours (devise)	Engagements nets (euro)	Versements (euro)	Taux Versement Vers/Eng
LAOS	CLA301701	PRCC Eco val Nam Khan	CHAUVIÈRE LE DRIAN Gregoire	31/01/2009						700.000,00			
<b>Pays étrangers</b>	<b>1</b>												

DIRECTION GÉNÉRALE DU TRÉSOR ET DE LA POLITIQUE ÉCONOMIQUE  
Unité Évaluation des activités de développement  
Télédoc 649 - 139, rue de Bercy  
75572 Paris CEDEX 12  
developpement-[eval@dgtppe.fr](mailto:eval@dgtppe.fr)

Juin 2009

Conception graphique : DGTPPE/SG/Pôle Communication - Crédits photographiques : @ AFD Droits réservés.