

12 NOVEMBRE 2012

RAPPORT D'ÉVALUATION A MI-PAROURS

Projet OIF/ITC

Expansion du commerce intra- et interrégional entre les Etats membres
de la CEMAC, de l'UEMOA et des pays francophones du Mékong

INT/U1/75A et INT/28/10A

UNITÉ DE SUIVI ET ÉVALUATION

CENTRE DU COMMERCE INTERNATIONAL

L'AGENCE CONJOINTE DE L'ORGANISATION MONDIALE DU COMMERCE ET DES NATIONS UNIES

Genève – SUISSE

Disclaimer

Les appellations employées et la présentation des données dans ce document n'impliquent nullement l'expression d'une opinion quelconque de la part du Centre du commerce international quant au statut juridique des pays, territoires, villes ou zones, ou de leurs autorités, ni quant au tracé de leurs frontières ou limites. La mention de noms de sociétés ou de produits commerciaux n'implique pas l'approbation par le Centre du commerce international. Ce document n'a pas été officiellement édité.

TABLE DES MATIERES

A. RESUME EXECUTIF	5
1. Tableau récapitulatif.....	5
2. Objet de l'évaluation	13
3. Analyse des principales constatations	13
B. RAPPORT D'EVALUATION	22
1. INTRODUCTION.....	22
1.1. Contexte	22
1.2. Objet.....	23
1.3. Couverture.....	24
1.4. Méthodologies utilisées.....	24
2. ANALYSES ET CONSTATATIONS	26
2.1 Evaluation de la mise en œuvre.....	26
2.2 Evaluation des effets	53
3. LEÇONS APPRISES ET BONNES PRATIQUES	58
3.1. Leçons apprises	58
3.2. Bonnes pratiques	60
3.3. Contraintes	60
4. RECOMMANDATIONS.....	62
5. CONCLUSIONS.....	62
ANNEXES	63
1. Termes de référence	63
2. Organisations and endroits visités et personnes rencontrées	69
3. Questionnaires utilisés.....	70
4. Documentation d'intérêt.....	77

ABREVIATIONS

APEX - CI	Agence de Promotion des Exportations de Côte d'Ivoire
B2B	Business to business
CCAIMA	Chambre de Commerce, d'Agriculture, d'Industrie, des Métiers et de l'Artisanat
CCI	Centre du Commerce International
CCIAM PNR	Chambre de Commerce, d'Industrie, d'Agriculture et des Métiers de Pointe Noire
CIGOA	Centre d'Information et de Gestion des Opportunités d'Affaires
CEMAC	Communauté Economique et Monétaire des Etats d'Afrique Centrale
CO	Certificats d'origine
IAC	Institutions d'Appui au Commerce
ISO	International Organisation for Standardization
ITC	International Trade Center
OIF	Organisation Internationale de la Francophonie
PDB	Produits dérivés du bois
PME	Petites et Moyennes Entreprises
RAV	Rencontres acheteurs/vendeurs
RCA	République Centrafricaine
RDC	République Démocratique du Congo
UEMOA	Union Economique et Monétaire des Etats d'Afrique de l'Ouest
VCCI	Vietnam Chamber of Commerce and Industry

A. RESUME EXECUTIF

1. Tableau récapitulatif

Les problèmes	Les faits	Les recommandations	Réponses de l'équipe de gestion TS
1. Les objectifs du projet sont pertinents			
<p>Les objectifs du projet sont hautement pertinents. La diversification et l'augmentation de la valeur des exportations vers l'Asie sont des objectifs visés par les pays africains. L'appui de la coopération internationale dans le cas du Vietnam est justifié à cause des importants obstacles que les opérateurs privés doivent surmonter et du fait que les échanges avec ce pays ont pris du retard par rapport à celui de ses voisins. Le choix concerté entre acteurs publics et privés des secteurs économiques soutenus par le projet a été pertinent.</p>	<p>Analyse du commerce Afrique / Asie et du cas particulier du Vietnam. Les analyses Offre/Demande démontrent un haut potentiel d'affaires en particulier dans la filière « bois et produits dérivés du bois » entre le Vietnam dont 80% des besoins sont importés et les pays CEMAC.</p>	<p>a) L'ITC est encouragé à poursuivre son appui à la promotion des échanges Sud-Sud, en particulier entre l'Afrique et l'Asie et à faciliter le ciblage des secteurs générateurs de relations commerciales.</p>	<p><i>La recommandation est acceptée</i></p>

Les problèmes	Les faits	Les recommandations	Réponses de l'équipe de gestion TS
2. L'ITC a développé une synergie avec l'OIF pour optimiser les complémentarités technique et financière entre les deux institutions.			
L'Organisation Internationale de la Francophonie (OIF) et le Centre du Commerce International (ITC) sont hautement complémentaires pour mener à bien ce type de projet. La coopération entre les deux institutions a bien fonctionné dans une optique de synergie pour mieux répondre aux attentes des pays partenaires.	<p>La notoriété internationale et la présence de l'OIF et de l'ITC ont rassuré les opérateurs privés du Vietnam dans leur effort de mieux capter les opportunités commerciales en particulier dans les pays Africains producteurs de bois. L'ITC a contribué au financement du projet à hauteur de USD165,267 soit environ 52% du coût du projet¹</p> <p>Les pays bénéficiaires² ont exprimé leur satisfaction pour la facilitation fournie par le projet en matière de promotion du commerce interrégional.</p>	b) En prenant en compte les leçons apprises dans la présente évaluation, l'ITC devrait continuer à s'allier avec l'OIF dans le domaine de la promotion des échanges Sud-Sud et viser à mieux tirer parti des complémentarités existantes entre les deux organisations.	<i>La recommandation est acceptée</i>
3. Besoin d'une conception de projet qui soit plus approfondie et mieux intégrée, en particulier dans un contexte d'opération de petite taille financière.			
Le projet n'exploite pas les synergies possibles et l'optimisation logistique, technique et financière entre les différentes activités mises en œuvre. Chaque activité est préparée et organisée de façon	Les activités <u>Missions économiques et commerciales</u> et <u>Rencontres acheteurs/vendeurs</u> ont des objectifs similaires de renforcement des relations commerciales, mais leur mise en œuvre est	c) Il conviendrait que la conception du projet soit fondée sur une logique de changement plus approfondie que l'actuelle. La mise en œuvre des objectifs devrait	<p><i>La recommandation est partiellement acceptée</i></p> <p>Ce qui est en cause n'est pas que la conception du projet soit fondée sur une logique de changement. Ceci est</p>

¹ Le budget du Projet est de USD316,750. L'OIF a contribué à hauteur de USD151,483.

² Pays couverts par l'évaluation soit par une visite de terrain ou à distance : Bénin, Cameroun, Congo, Sénégal, Togo, Vietnam.

<p>autonome et l'ensemble du projet est composé d'activités qui sont juxtaposées plutôt que d'obéir à une logique d'intervention coordonnée. De plus la taille financière du projet, relativement petite, exige et devrait encourager également un focus dans un contexte de gestion basée sur les résultats (génération effective de relations commerciales).</p> <p>La séquence des activités liées à cette logique de changement s'étale sur des périodes extrêmement longues et qui ne correspond pas aux rythmes en vigueur dans le monde des affaires.</p>	<p>déconnectée et relativement désintégrée.</p> <p>De même, les activités de formation à la norme ISO ne sont pas connectées avec les autres activités relativement aux secteurs ciblés.</p> <p>La logique de changement proposée pour les différentes catégories d'action, par exemple, analyse statistique, puis analyse offre / demande, puis rencontre acheteurs / vendeurs, est purement linéaire et ne tient pas compte de la multiplicité des résultats intermédiaires nécessaires pour leur succès.</p>	<p>être plus soutenue et reposer sur un ensemble cohérent et coordonné d'activités à travers :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La concentration des ressources sur un nombre plus limité de filières. 2. Une évaluation des besoins plus approfondie 3. Une approche pluridisciplinaire qui permette un suivi plus rapide et mieux ciblé auprès des iac et des entreprises 	<p>actuellement le cas. Elle s'appuie sur une approche à quatre étapes essentielles :</p> <ol style="list-style-type: none"> i) L'identification des secteurs/filières à fort potentiel d'échanges commerciaux inter-régionaux ; ii) La Documentation approfondie de ces filières par des études de l'offre et de la demande réalisées par les IAC partenaires du projet formées par l'ITC ; iii) L'organisation d'une rencontre acheteurs/vendeurs pour initier des contacts commerciaux devant aboutir à l'établissement de nouvelles relations d'affaires durables ; iv) La mise en œuvre des actions de suivi visant à renforcer les capacités des IAC et la compétitivité internationale des entreprises. <p>Les recommandations portant sur le besoin d'une évaluation des besoins plus approfondie et d'une concentration des actions sur une filière déterminée lors de la phase conception sont pertinentes. Il conviendrait dans ce cas de suivre une approche multidisciplinaire sur une période de deux à trois ans, faisant intervenir de manière</p>
--	---	---	--

			concomitante les autres sections techniques de l'ITC (SC, EC, BE). Ceci permettrait de répondre très rapidement aux besoins des entreprises et des IAC avec des résultats renforcés.
4. Besoin d'une gestion de projet renforcée			
<p>Il existe une faiblesse de la fonction de gestion du projet (qui incombe à l'ITC) en particulier dans les domaines de planification et suivi des activités, d'information des partenaires et de gestion financière du projet. Cette situation implique des risques quant à l'effectivité du mécanisme en place pour rendre des comptes sur les résultats, l'allocation par activités des fonds du projet et en particulier l'évaluation de l'efficience.</p>	<p>Certains partenaires clés du projet ne disposent pas du document de projet et n'ont pas connaissance du cadre logique.</p> <p>La fonction de gestion du projet n'a pas élaboré et utilisé de programmes de travail prévisionnels et de suivi (activités, indicateurs, budget, responsables et calendrier). Le seul document disponible est la matrice générique d'exécution des activités (annexe 5 du document de projet).</p> <p>Les partenaires ne suivent pas systématiquement une pratique de suivi et ne rapportent pas à la cellule de gestion de l'ITC au sujet des activités accomplies dans le cadre du projet.</p> <p>Le rapport d'activités 2011 ne fait aucune référence au cadre logique et ne présente pas l'exécution budgétaire du projet. La gestion financière du projet ne génère pas</p>	<p>d) Il convient de renforcer la fonction de gestion et de coordination du projet, à travers des moyens adéquats, une meilleure prévisibilité des fonds disponibles et alloués à chaque activité du projet. Une attention particulière doit être portée sur une plus grande centralisation de la gestion financière et des activités de suivi des résultats du projet.</p>	<p><i>La recommandation est partiellement acceptée</i></p> <p>La centralisation des ressources financières est d'ores et déjà effective dans le cadre du partenariat entre l'OIF et l'ITC.</p> <p>Ce qui est en cause est que la gestion opérationnelle du projet s'appuie sur des outils disponibles à l'ITC, tels que le « project portal » et IMIS qui ne permettent pas une meilleure planification des ressources par activité. L'élaboration par la Section TS d'un système de planification des ressources par activité sous forme d'un tableau Excel constituerait une alternative pour la Section pour combler cette lacune.</p> <p>La recommandation est pertinente lorsqu'elle demande que soit mis en place un mécanisme de suivi des résultats efficace avec les entreprises et les IAC partenaires au projet.</p>

	d'information budgétaire par activité mise en œuvre.		<p>Toutefois, il conviendrait de tenir en compte que la plupart des pays bénéficiaires sont des PMA et que les IAC partenaires ne disposent pas de ressources.</p> <p>Oui un cadre de coopération entre la section TS et chaque IAC partenaire, incluant les rôles et responsabilités de chaque partie, les indicateurs de performance, les ressources à mobiliser, est un instrument important de gestion opération du projet.</p>
5. Il n'est à l'heure actuelle pas possible de déterminer l'impact du projet en termes de génération de commerce.			
<p>Bien que les <u>Missions économiques et commerciales</u> du Viêt Nam en République Centrafricaine (RCA) et au Cameroun (23 août au 1er septembre 2011) aient amorcé une réelle dynamique de relations commerciales et de partenariats institutionnels, l'évaluation n'a pas été en mesure de constater des résultats à ce stade en termes de transactions commerciales. Il est toutefois possible que le temps nécessaire à la conclusion de ces activités de diplomatie commerciale s'étende au-delà des limites du projet évalué. L'évaluation d'impact au sens « au sens d'effets à long terme d'une intervention de développement » pourrait y reprendre.</p>	<p>Pour ce qui est des <u>Missions économiques et commerciales</u>, le rapport d'activités 2011 du projet et les réponses aux questionnaires envoyés par dans le cadre de l'évaluation font état de négociations /consultations en cours. Il s'agit de : (a) négociations commerciales (Vietnam/Cameroun) pour des matériaux de construction pour un volume de 12 000 tonnes tous les deux mois et pour la noix de cajou ; (b) négociations pour un projet d'implantation d'une entreprise vietnamienne en RCA dans le secteur minier ; (c) La signature d'un accord de coopération entre le Ministère de l'Industrie et du Commerce du Vietnam et le Gouvernement de la</p>	<p>e) Il s'agit pour l'ITC d'assurer la mise en place d'un mécanisme de suivi pérenne auprès des autorités des pays concernés, qui soit en mesure d'évaluer l'impact des <u>Missions économiques et commerciales</u> au-delà du temps de vie du projet.</p> <p>f) Il conviendrait d'analyser l'opportunité d'un couplage avec les <u>Rencontres acheteurs/vendeurs</u> pour tout nouveau soutien du projet à ce type d'activité.</p>	<p><i>La recommandation est partiellement acceptée</i></p> <p>La recommandation est pertinente lorsqu'elle demande la mise en place d'un mécanisme de suivi pérenne auprès des autorités des pays concernés. Mais il faudra tenir en compte des moyens limités des institutions ou entités productrices d'information (Douane, Département de statistiques, etc. en termes de ressources humaines et financières.</p> <p>Le couplage des missions commerciales avec les rencontres acheteurs/vendeurs est déjà effectif à travers :</p>

	<p>RCA dans les domaines du développement industriel et du commerce ; (d) Consultations entre le Cameroun et le Vietnam pour un transfert de technologie sur la production du riz, la transformation des produits agro-alimentaires et la promotion des investissements, un projet de convention entre les chambres de commerce du Vietnam et du Cameroun</p>		<p>i) L'organisation au cours des missions commerciales d'une rencontre acheteurs/vendeurs sous la forme d'un forum d'affaires avant les visites d'entreprises sur le terrain ;</p> <p>ii) La mobilisation et la participation à la rencontre acheteurs/vendeurs des entreprises ayant participé aux missions commerciales pour consolider les acquis et offrir une autre opportunité à celles-ci pour approfondir les discussions engagées.</p>
<p>Il en va de même pour les <u>Rencontres acheteurs / vendeurs sur le bois et les produits dérivés</u> (Ho Chi Minh Ville, Viêt Nam, Novembre - Décembre 2011 ; Pointe Noire, République du Congo, Mai 2012). Une dynamique de relation d'affaires semble s'être amorcée au regard du temps et des ressources financières investies par les entreprises participantes aux deux rencontres. Des premiers résultats fermes ont été reportés. Cependant, à ce stade de la mise en œuvre du projet et sur la base des statistiques disponibles, l'évaluation n'a pas été en mesure de vérifier les résultats de la génération de commerce induits par</p>	<p>A ce stade de la mise en œuvre du projet, trois contrats d'achat de bois et de PDB ont été signés par une entreprise vietnamienne au Congo, au Cameroun et au Gabon pour un montant de 4 250 000 €. Pour ce qui est des autres entreprises, leurs réponses aux formulaires d'évaluation des résultats font état de commandes potentielles et de prévisions commerciales et non pas de transactions fermes. En l'absence de ces données, aucune statistique disponible (statistiques douanières ; statistiques des certificats d'origine ; documents du projet) ne permet à ce stade d'apprécier le niveau de réalisation des commandes potentielles et par</p>	<p>g) Il convient que le projet informe l'ensemble des bénéficiaires du projet que l'objectif fondamental du projet est la génération de commerce et que l'appui d'assistance publique internationale qu'ils reçoivent est conditionné à l'obligation de rapporter des résultats dans ce domaine.</p> <p>h) Il convient que la cellule de gestion du projet de l'ITC collecte de façon centralisée l'information d'impact du projet. Elle devra élaborer des règles crédibles et les mettre en œuvre de manière effective</p>	<p><i>La recommandation est acceptée</i></p> <p>Oui et par le biais d'un Cadre de coopération formel entre l'ITC et chacune des IAC partenaire au projet.</p>

le projet, à l'exception d'un cas issu de la rencontre de Pointe Noire.	conséquent leur traduction en flux d'échanges effectifs induits par le projet.	pour assurer une confidentialité totale aux entreprises qui rapporteront leurs résultats.	
6. Activités de suivi de la mise en œuvre de la méthodologie de génération d'affaires de l'ITC			
<p>Les Chambres de commerce du Vietnam et de Pointe Noire organisatrices des rencontres acheteurs/vendeurs (RAV) sur le bois et les produits dérivés du bois (PDB) en 2011 et en 2012 ont mis en œuvre la méthodologie de génération d'affaires l'ITC pour lesquelles leurs équipes ont été formées.</p> <p>L'ITC gère toujours l'agenda des rencontres B2B lors de la préparation des rencontres acheteurs/vendeurs en raison du transfert non encore effectué de la nouvelle version du logiciel d'appariement d'entreprises « MatchMaker ».</p>	<p>Les principales étapes de la méthodologie ont été mises en œuvre comme suit : (a) Identification des secteurs porteurs : produits prioritaires identifiés lors du Forum de développement des Affaires de Siem Reap, Cambodge en 2008 (bois et PDB ; riz ; cajou ; textile-habillement) (b) Réalisation d'études offre/demande : réalisation d'études notamment : Congo – Etude de l'Offre et de la Demande sur le Bois et ses Produits Dérivés, Juillet 2010 ; Vietnam - Etude de l'Offre et de la Demande sur le Bois et ses Produits Dérivés, Novembre 2010 (c) Organisation de RAV : RAV Ho Chi Min Ville, 2011 et Pointe Noire, 2012 (d) Actions de suivi : formulaire d'évaluation soumis aux participants des rencontres B2B</p>	<p>i) Le projet est encouragé à transférer au plus vite la nouvelle version du logiciel MatchMaker aux Institutions d'Appui au Commerce et les responsabiliser dans la gestion de l'agenda B2B des Rencontres acheteurs/vendeurs.</p> <p>j) L'ITC est encouragé à évaluer la pertinence et la faisabilité de Rencontres acheteurs/vendeurs avec une dimension régionale regroupant les pays producteurs et exportateurs de bois et PDB, couplée avec des visites pays selon les besoins des opérateurs</p>	<p><i>La recommandation est acceptée</i></p>

Les problèmes	Les faits	Les recommandations	Réponses de l'équipe de gestion TS
7. Activités de suivi de la mise en œuvre des Séminaires de sensibilisation et de formation de formateurs sur la norme ISO 22000			
<p>Séminaires de sensibilisation et de formation des formateurs sur la norme ISO 22000 :2005 relative au système de gestion de la sécurité des aliments (Bénin, Togo/2011, Sénégal/2012).</p> <p>Cette activité a été réalisée à la demande de l'UEMOA pour consolider le programme Qualité communautaire initié depuis 2001 par l'institution régionale</p>	<p>Le nombre de personnes formées par pays est comme suit : Bénin (20) ; Togo (22) ; et Sénégal (14). Les participants aux formations sont des consultants, des responsables Qualité des PME agro-alimentaires et les équipes des IAC. La partie pratique a permis d'effectuer un audit qualité pour 11 entreprises dans les 3 pays. Les évaluations des participants montrent un bon niveau de satisfaction sur les contenus pédagogiques et le déroulement des formations. Une entreprise sénégalaise auditée a démarré la mise en œuvre du plan d'action avec son équipe interne et l'appui d'un consultant formé.</p>	<p>k) Le projet devrait appuyer la constitution et la diffusion d'un roster régional de Consultants en partenariat avec la Commission de l'UEMOA</p> <p>l) Le projet devrait renforcer la sensibilisation et inciter les PME de l'agro-alimentaire à initier leur processus de certification qualité pour améliorer la valeur de marché de leurs produits.</p>	<p><i>La recommandation est acceptée</i></p> <p>La responsabilité de la création du Roster incombe à la Commission de l'UEMOA. Le projet devra contribuer en apportant tout l'appui possible pour assurer la mise en place effective de cet outil par l'UEMOA.</p> <p>Oui, en partenariat avec l'UEMOA et dans le cadre de son Programme régional de Gestion de la Qualité.</p>

2. Objet de l'évaluation

Le Comité de Direction de l'ITC a instruit le Bureau de suivi et d'évaluation de mener une évaluation à mi-parcours de la première phase du projet OIF/ITC concernant les aspects suivants :

- La valeur ajoutée apportée par l'appui technique de l'ITC dans le développement et la mise en œuvre du projet ;
- Responsabilité : il s'agira d'évaluer si les fonds utilisés l'ont été à bon escient et si les activités mises en œuvre par l'ITC ont contribué à la réalisation des objectifs définis dans le cadre logique et si elles ont présenté un bon rapport qualité/prix.
- Leçons apprises : il s'agira de fournir des indications sur les éventuelles améliorations à apporter à la contribution de l'ITC au projet.

En particulier, le rapport d'évaluation devra fournir une estimation sur le développement des affaires résultant des consultations bilatérales conduites par les entreprises ayant participé à la mission commerciale et à la rencontre acheteurs/vendeurs.

3. Analyse des principales constatations

3.1. Dispositions institutionnelles et managériales

- L'absence de programmes de travail détaillés, décrivant les activités à mettre en œuvre, les indicateurs de performance, les responsables, le budget prévisionnel et le calendrier, constitue une faiblesse de la gestion et du pilotage du projet. Les parties prenantes du projet (ITC et IAC) devraient procéder à l'élaboration de programmes de travail pour les activités restant à mettre en œuvre afin de faciliter la lisibilité de la gestion du projet, la connaissance des responsabilités des acteurs impliqués et *in fine* l'évaluation des performances du projet.
- La gestion financière du projet présente des faiblesses quant à sa capacité à générer les informations relatives aux prévisions budgétaires par activités et à l'exécution budgétaire. Le processus de planification de la mise en œuvre du projet aurait dû inclure la préparation formelle des budgets prévisionnels par activité sur la base des ressources mobilisées, et en tant que partie intégrante des programmes de travail. Il ressort de notre analyse que l'ITC en tant qu'agence d'exécution n'est pas en mesure à ce stade de fournir les informations complètes sur l'exécution financière du projet (activités Missions économiques et commerciales et Gestion de projet).
- La CCIAM – PNR, partenaire clé du projet n'a pas connaissance du document du projet de même que du cadre logique et ses indicateurs qui guident la mise en œuvre en vue de l'atteinte des objectifs de développement visés. La gestion adéquate du projet requiert que les partenaires qui ont des responsabilités dans la mise en œuvre disposent des documents du projet et en particulier du cadre logique qui est un tableau de bord de gestion axée sur les résultats.

- Le rapport d'activités 2011 du projet préparé par l'ITC ne fait pas référence au cadre logique qui n'y est pas annexé, alors que cette matrice articule les objectifs, les indicateurs, les moyens de vérification et des risques potentiels. Les activités exécutées sont certes décrites, mais sans référence explicite aux indicateurs du cadre logique du projet. Ledit rapport n'inclut pas non plus l'exécution budgétaire du projet sur la période. La structuration des rapports d'activités du projet devrait être revue pour inclure une actualisation du cadre logique du projet et préciser le degré d'atteinte des indicateurs ciblés. L'exécution budgétaire par activité devrait également être analysée pour donner une situation réelle des ressources décaissées, engagées et disponibles, identifier les éventuels besoins de financement ou réallocation à envisager pour une bonne exécution du projet.
- Les partenaires du projet, en particulier la CCIAM – PNR, n'effectuent pas de reporting sur la mise en œuvre des activités. Le reporting de la RAV PNR intervenu au mois de Mai 2012 n'est pas encore effectué par l'organisateur principal à savoir la Chambre de Commerce de Pointe Noire. Les partenaires clés du projet devraient faire un reporting selon un format et une périodicité convenus pour faciliter le suivi de leur travail et fournir le soutien technique requis du CCI selon les besoins.
- Les entreprises participantes ont confirmé lors des entretiens, fournir une contribution financière et prendre effectivement en charge leurs frais de voyage et de subsistance liés à leur participation aux RAV.
- L'enquête de suivi à effectuer par le CCI auprès des IAC et des entreprises prévue dans le document de projet n'est pas encore mise en œuvre. Bien que le délai envisagé de douze mois après chaque événement ne soit pas encore échu pour les activités concernées par l'évaluation, aucune programmation des enquêtes de suivi n'a pu être identifiée.

De telles constatations démontrent l'existence de faiblesses en matière de gestion du projet. Une valeur ajoutée du CCI, en amont de la mise en œuvre du projet, aurait dû être la livraison d'un coaching adéquat aux partenaires impliqués dans l'exécution dans une optique de gestion basée sur les résultats. Cela aurait permis une meilleure prise en charge de leurs rôles et responsabilités par les IAC grâce à l'appropriation des documents du projet et leur engagement dans l'atteinte des résultats escomptés.

Les faiblesses ainsi constatées affectent la gestion actuelle du projet, la disponibilité de l'information relative à l'exécution technique et financière du projet de même que la mise en évidence des résultats atteints en relation avec le cadre logique. Une telle situation devrait être corrigée de façon immédiate pour éviter le risque de réduire l'impact et la pérennité des activités mises en œuvre. De manière plus globale, le CCI devrait veiller à la prise de connaissance et à l'appropriation des documents des projets par ses partenaires locaux impliqués dans la mise en œuvre pour créer des capacités durables de gestion de projet basée sur les résultats ou les renforcer.

3.2. Conception du projet

Les trois activités du projet à savoir les missions économiques et commerciales (MEC) ; les formations ISO 22 000 : 2005 et les rencontres vendeurs – acheteurs (RAV) sont pertinentes

dans la mesure leur mise en œuvre adéquate vise à contribuer à atteindre les objectifs ci-dessus énoncés. Toutefois, en raison de leurs objectifs similaires de renforcement des relations commerciales, une rationalisation du design du projet aurait pu être effectuée grâce à une fusion des activités MEC et RAV pour en faire un événement intégré pour les raisons suivantes :

- *Optimiser la synergie organisationnelle et logistique en MEC et RAV* : au niveau des pays ciblés (Congo, Cameroun, RCA, Vietnam) ce sont les mêmes IAC partenaires du projet qui ont la responsabilité de faciliter la préparation et l'organisation, et d'assurer le suivi des MEC et des RAV.
- *Optimiser la synergie technique entre les agendas* : en effet les MEC incluent un volet développement de la coopération bilatérale publique et un volet développement des affaires tandis que les RAV se focalisent sur le développement des affaires par une mise en relation directe des acheteurs et des vendeurs.
- *Optimiser la synergie financière* : l'espace géographique du projet couvre des zones économiques lointaines les unes (MEKONG – Vietnam) des autres (CEMAC) qui requièrent un investissement important en coût de voyage (coût unitaire moyen du billet Vietnam – Afrique : USD2500) et en temps (durée moyenne du voyage 20h) pour le secteur privé.

3.3. Mise en œuvre des activités et résultats atteints

Activité 1 : Missions économiques et commerciales (MEC)

Des processus de coopération bilatérale entre Etats et des relations d'affaires en discussion ont été initiés au cours des Missions économiques et commerciales (produits agro-alimentaires : noix de cajou, riz ; secteur minier ; matériaux de construction). A ce stade de la mise en œuvre du projet, les réponses des partenaires aux questionnaires de l'évaluation à mi-parcours (Cameroun, RCA, Vietnam) ne mentionnent aucun résultat spécifique atteint en termes de transaction commerciale. Pour ce qui concerne les actions de suivi, les entretiens effectués avec la Délégation Vietnamiennne à Pointe Noire n'ont pas permis d'avoir de réponse sur l'évolution des transactions potentielles, bien que la délégation eût indiqué effectuer des visites d'entreprises pour le suivi de la Mission économique et commerciale. Le questionnaire renseigné par le point focal du Cameroun évoque des difficultés à obtenir des informations auprès des entreprises dans le cadre du suivi des relations d'affaires initiées. La RCA a indiqué avoir mis en place un groupe de travail pour le suivi et fait face aux mêmes difficultés de collecte d'information auprès des entreprises. Les entreprises participantes devraient être sensibilisées davantage lors de la préparation et pendant l'évènement sur la nécessité de leur coopération pour mesurer les résultats du projet dont elles bénéficient. Le projet devrait faciliter un mécanisme de suivi standardisé à mettre à la disposition des points focaux pour collecter les informations sur les résultats atteints par le projet, et les intégrer dans le reporting périodique sur la mise en œuvre du projet. En l'absence de tels mécanismes, il est impossible de mesurer l'efficacité des missions économiques et les résultats liés au soutien du projet à ce stade. Dans un contexte d'allocation optimale des ressources, ces questions critiques devraient être résolues avant tout nouveau soutien du projet pour les missions commerciales.

Activité 2 : Séminaires de sensibilisation et formation à la norme ISO 22 000 - 2005

La mise en œuvre de l'activité sensibilisation et formation à la norme ISO 22 000 s'est déroulée conformément aux spécifications des termes de référence de l'UEMOA pour ce qui concerne la sélection des participants et des entreprises auditées. L'évaluation des bénéficiaires sur les contenus techniques, le déroulement et l'amélioration de leurs capacités est satisfaisante. Au total, dans les 3 pays (Bénin, Sénégal, Togo) 56 professionnels de la qualité ont bénéficié d'un renforcement de capacités et 11 entreprises de l'agro-alimentaire ont bénéficié d'audit de leur système qualité dans le cadre des cas pratiques. Certaines entreprises se sont appropriées les recommandations des audits et ont démarré la mise en œuvre. Les compétences acquises par les consultants et les responsables qualité sont applicables dans les pays bénéficiaires au regard de l'échantillon d'entreprises auditées (11) sur une base volontaire pour bénéficier des perspectives d'amélioration de leurs systèmes qualité. Les Comités nationaux de pilotage du Programme Qualité UEMOA devraient renforcer les campagnes de sensibilisation des PME sur l'enjeu de la qualité de leurs produits alimentaires pour en faciliter l'accès aux marchés internationaux.

Activité 3 : Rencontres acheteurs/vendeurs sur le bois et les produits dérivés du bois

Méthodologie génération d'affaires

Etape 1 : L'analyse des flux commerciaux entre un groupe de pays permet de mettre en évidence les opportunités d'import-export, en particulier une liste de produits ayant la meilleure dynamique en termes de flux commerciaux. Ce travail est suivi d'un workshop impliquant le secteur privé pour sélectionner les produits à considérer dans l'agenda des rencontres acheteurs/vendeurs

Etape 2 : L'analyse offre/demande vise à fournir une information détaillée sur les profils des entreprises et les caractéristiques des produits sélectionnés dans le cadre de l'analyse des flux commerciaux et pouvant intéresser les acheteurs potentiels

Etape 3 : La rencontre vendeurs/acheteurs qui consiste en la préparation et l'organisation de l'évènement avec un ensemble d'activités de sensibilisation, d'information, de collecte des attentes des entreprises participantes, d'inscription, de préparation des rencontres bilatérales, etc.

Mécanismes de suivi-évaluation : La distribution de formulaire d'évaluation « on the spot » permet de collecter des informations sur la satisfaction des attentes par rapport au profil des rendez-vous proposé, le potentiel d'affaires identifié et des perspectives d'amélioration

Pertinence

- La méthodologie telle que proposée est cohérente, progressive et génératrice d'information commerciale structurée pour guider les choix de produits à fort potentiel commercial et définir les profils des entreprises participantes aux RAV.
- La méthodologie inclut la participation des entreprises bénéficiaires pour cerner leurs attentes en matière de rencontres d'affaires à travers des questionnaires et/ou des visites, sélectionner les acheteurs/vendeurs participants sur cette base et optimiser la gestion des rencontres bilatérales dans une optique de génération d'affaires.

- L'intérêt des entreprises est également cerné par leur volonté à prendre en charge tout ou partie de leurs frais de voyage pour les déplacements internationaux.
- Un enjeu essentiel est le suivi post-RAV qui devrait être défini comme une étape à part entière de la méthodologie et intégré dans le programme de travail des IAC partenaires. De plus des indicateurs de suivi de l'impact des RAV en matière de génération d'affaires, tout en garantissant au mieux la confidentialité des informations, devraient être identifiés au préalable.

Valeur ajoutée du CCI

Le CCI a formé les équipes de la VCCI - Vietnam et la CCIAM – PNR à la méthodologie de génération d'affaires et à l'utilisation du logiciel d'appariement d'entreprises Match Maker version access de l'ITC pour gérer l'agenda des rencontres bilatérales. Le CCI a également effectué la revue technique des études offre/demande ci-dessous analysées, a facilité l'organisation et participé aux RAV.

Résultats des RAV

Une entreprise vietnamienne a signé 3 contrats d'achat de bois et de PDB au Congo, au Gabon et au Cameroun pour un montant total de 4 250 000 € à l'issue de la RAV de Pointe Noire et d'une visite dans les autres pays.

RAV Pointe Noire, Mai 2012 : Achat de bois et PDB par un importateur vietnamien dans la Zone CEMAC

Pays	Congo	Gabon	Cameroun*	TOTAL
Montant contrat signé	750 000 €	2 000 000 €	1 500 000 €	4 250 000 €

Source : Tableau établi par le Consultant sur la base du message électronique du 9 août 2012 de l'entreprise vietnamienne TAI ANH * La livraison est en cours d'expédition en provenance du Cameroun

3.4. Pérennité

Pour ce qui concerne les Missions Economiques et Commerciales du Vietnam au Cameroun et en RDC, à ce stade de la mise œuvre du projet, aucune transaction liée aux relations d'affaires établies (riz, cajou, mines, matériaux de construction) au cours de l'évènement n'est encore identifiée.

Pour ce qui concerne les Séminaires de sensibilisation et de formation des formateurs sur la norme ISO 22000 : 2005 relative au système de gestion de la sécurité des aliments mis en œuvre dans 03 pays de l'UEMOA (Bénin, Sénégal, Togo), au total 24 Spécialistes qualité des entreprises de l'agro-alimentaire ont été formé en plus des Expert-Consultants. Cette démarche des entreprises à renforcer les capacités de leurs ressources humaines est un indicateur d'appropriation et d'internalisation des normes liées à la sécurité des aliments.

Pour ce qui concerne les Rencontres acheteurs/vendeurs sur le bois et ses produits dérivés, les rencontres de Ho Chi Min Ville, Vietnam en 2011 et les rencontres de Pointe Noire, République du Congo en 2012 ont permis aux IAC organisatrices et aux entreprises

participantes d'avoir une meilleure connaissance des opportunités d'offre et de demande sur le terrain, une meilleure connaissance mutuelle des partenaires commerciaux potentiels et de commencer à conclure et exécuter des contrats (cas de l'entreprise vietnamienne TAI ANH).

4. Leçons apprises et Meilleures pratiques

La génération de relations d'affaires entre opérateurs privés de pays ayant à la base une faible connaissance des opportunités de marché mutuelles est un processus qui prend du temps. Les activités de consultations commerciales soutenues par le projet contribuent à la construction des relations d'affaires génératrices de flux d'échanges potentiels qui peuvent se concrétiser à court et moyen terme, et réduire le temps que cela aurait pu prendre « par le jeu des forces du marché ». La qualité de l'organisation des RAV par les IAC et le suivi par les entreprises de leurs relations d'affaires est crucial pour maintenir les dynamiques commerciales jusqu'à la conclusion du contrat.

Au niveau du design et de la cohérence des activités du projet

Les activités « Missions Economiques et Commerciales - MEC » et les activités « Rencontres Acheteurs/Vendeurs – RAV » ont des objectifs similaires de développement de développement du commerce entre le Vietnam et les pays de la zone CEMAC. A ce titre, une rationalisation du design du projet aurait pu être effectuée grâce à une fusion des activités MEC et RAV pour en faire un évènement unique pour les raisons suivantes :

- Optimiser la synergie logistique et organisationnelle des deux activités MEC et RAV : au niveau des pays ciblés (Congo, Cameroun, RCA, Vietnam) ce sont les mêmes IAC partenaires du projet qui facilitent la préparation et l'organisation, et qui assurent le suivi des MEC et des RAV
- Optimiser la synergie technique entre les agendas : les MEC incluent un volet développement de la coopération bilatérale publique et un volet développement des affaires (B2B) tandis que les RAV se focalisent sur le développement des affaires par une mise en relation directe des acheteurs et des vendeurs.
- Optimiser la synergie financière : l'espace géographique du projet couvre des zones économiques lointaines les unes (MEKONG – Vietnam) des autres (CEMAC) qui requièrent un investissement important en coût de voyage (coût unitaire moyen du billet Vietnam – Afrique : USD2500) et en temps (durée moyenne du voyage 20h) pour le secteur privé

Au niveau de la gestion du projet

L'évaluation a identifié des faiblesses relatives au pilotage technique et financier du projet dont les principales sont ci-dessous décrites.

- Le document de projet n'est pas mis à la disposition de partenaires impliqués dans l'exécution du projet. Certains partenaires clé impliqués (CCIAM-PNR) dans la mise en œuvre ne disposent pas du cadre logique du projet et plus largement du document du projet pour s'ancrer dans une exécution basée sur les résultats.

- L'équipe du projet n'a pas établi d'outils de pilotage prévisionnels. L'absence d'outils de pilotage usuels dans la gestion de projet de développement tels que la préparation de programmes de travail prévisionnels détaillée spécifiant les activités, les résultats, les indicateurs, les responsables, le budget, le calendrier de même qu'un système de reporting basé sur le cadre logique constituent une faiblesse qui affecte le bon déroulement du projet et la lisibilité de sa performance, de ses résultats et de son impact.
- La constatation d'une inadéquation entre la structuration des financements OIF et ITC dans le document de projet et la structuration de l'exécution budgétaire extrait du système de l'ITC ne donne pas une lisibilité appropriée du suivi financier.

Au niveau de la valeur ajoutée de l'ITC

La valeur ajoutée apportée par l'appui technique de l'ITC dans le développement et la mise en œuvre du projet a consisté, en sa qualité de partenaire technique à mettre à disposition ses outils et sa méthodologie en matière de génération d'affaires et à effectuer le transfert de connaissances en organisant des sessions de formation sur la norme ISO 22 000.

Le CCI a également facilité, en sa qualité d'agence d'exécution, la mise en œuvre des trois catégories d'activités du projet en travaillant en étroite collaboration avec les institutions partenaires en particulier, les chambres de Commerce de Pointe Noire, du Cameroun et du Vietnam, et l'UEMOA.

Toutefois, l'évaluation a constaté quelques faiblesses dans la gestion du projet notamment : (a) l'absence de partage du document du projet et de son cadre logique avec certaines institutions locales impliquées dans la mise en œuvre ; (b) la non élaboration de programme de travail prévisionnels et inclusifs de l'ensemble des activités du projet et des budgets associés ; et (c) l'absence de reporting technique et financier qui mesure sur une base régulière le degré de réalisation des objectifs du projet.

Au niveau de la responsabilité (utilisation efficiente des fonds et réalisation des objectifs)

Le coût unitaire moyen du financement du projet calculé par rapport au nombre d'entreprises participantes (32 +17) est de USD1,100 pour les RAV Ho Chi Min Ville (32) et Pointe Noire (17). Cet investissement est relativement raisonnable en comparaison des effets induits attendus de ces événements. Toutefois à ce stade de la mise en œuvre, les évidences émergentes en matière de génération d'affaires par le projet sont liées à la RAV de Pointe Noire à l'issue de laquelle une entreprise vietnamienne a passé des commandes fermes dont l'expédition est en cours, pour un montant de 4 250 000 €. Les actions de suivi à mettre en place par le CCI et les IAC au cours de la prochaine étape du projet devraient permettre de quantifier le degré de réalisation des transactions commerciales dans la filière bois et PDB, et par conséquent de la performance des RAV.

Sur la base des calculs effectués par le Consultant, le coût total de la formation est de 82 000\$, soit un coût moyen par pays d'environ 27 000\$. L'exécution budgétaire fait ressortir un financement *hors budget du projet* (Bénin et Togo) correspondant à la prise en charge des coûts logistiques pour un montant de 16 805\$, soit +20% du coût de la formation. En l'absence de budget prévisionnel de cette activité pour identifier les éventuelles omissions de

prévisions, le CCI a indiqué l'origine de ce financement hors budget était lié au délai de finalisation du protocole d'accord OIF/ITC et du décaissement des ressources par rapport à des engagements pris par l'OIF au niveau de l'UEMOA. Le coût unitaire moyen calculé sur la base du nombre de participants à la formation (56) et du nombre d'entreprises auditées est de USD1,227. Le rapport qualité/prix de la formation est adéquat au regard du nombre de bénéficiaires (consultants, responsables qualité en entreprises et entreprises auditées), des capacités locales générées et de l'évaluation satisfaisante des connaissances/compétences acquises par les participants.

Pour ce qui concerne les missions économiques et commerciales, l'évaluation n'est pas en mesure de procéder à une analyse similaire pour cette activité. En effet la réponse du CCI concernant l'exécution budgétaire a consisté à mentionner que le projet a uniquement financé les billets d'avion et DSA de la représentante de l'OIF. Une telle réponse est une indication de la faiblesse de l'exécution budgétaire du projet analysé dans le cadre de la présente évaluation.

Meilleures pratiques

Normalisation et qualité. Le projet a développé une synergie en renforçant le programme Qualité dans la zone UEMOA. Ainsi 24 entreprises de l'agro-alimentaire du Bénin, du Sénégal et du Togo ont participé à la formation sur la norme ISO 22 000 : 2005 pour améliorer leurs capacités internes en matière de gestion de la sécurité des aliments et l'accès de leurs produits au marché.

Partenariats institutionnels. Les Chambres de commerce du Vietnam et de Pointe Noire ont signé une convention de coopération le 7 Mai 2012 en marge de la RAV de Pointe Noire. Les deux IAC souhaitent ainsi développer leur coopération mutuelle pour fournir une assistance aux entreprises de leurs pays dans la perspective du renforcement des échanges commerciaux au-delà du cadre du projet.

Contribution financière des entreprises (RAV). Le soutien de la participation des entreprises exportatrices/importatrices aux RAV est basé sur le "cost-share". Le secteur privé contribue à la prise en charge de certains frais liés à sa participation aux rencontres acheteurs/vendeurs (frais de voyage et de subsistance). Cet investissement de temps et de ressources financières (le temps de voyage Vietnam – Afrique est de 10h en moyenne et le coût du voyage est relativement cher) est un marqueur de l'intérêt des entreprises participantes à prospecter et à rechercher de nouvelles opportunités d'affaires à l'international.

5. Recommandations et Conclusions

Améliorer la conception et les normes de gestion de projet

- a. Intégrer les activités MEC et RAV pour renforcer les synergies et l'optimisation logistique, technique et financière
- b. Elaborer des termes de référence pour définir le rôle du principal point focal (pays) en tant qu'animateur et responsable du suivi des activités mises en œuvre dans le cadre du projet au niveau national

- c. Mettre le document de projet à disposition des partenaires du projet dans chaque pays et en particulier les sensibiliser sur les objectifs et les indicateurs du cadre logique de même que la gestion axée sur les résultats
- d. Présenter les objectifs et le cadre logique de chaque projet/programme soutenu par le CCI lors des activités de lancement
- e. Convenir d'un système de reporting sur la mise en œuvre des activités du projet (format prédéfini et évolutif ; périodicité) pour générer une information sur le degré d'atteinte des objectifs et indicateurs du cadre logique, et éviter les pertes éventuelles d'information sur les résultats du projet
- f. Revoir la structuration des rapports d'activités pour intégrer le degré d'atteinte des résultats à partir du cadre logique et le rapport de suivi de l'exécution budgétaire

B. RAPPORT D'ÉVALUATION

1. INTRODUCTION

1.1. Contexte

Le partenariat entre l'OIF et l'ITC a été mis en place pour la première fois en janvier 2000 pour renforcer les capacités des PMA francophones dans la mise en œuvre du programme du Cadre intégré avec la mise en place d'un fonds d'affectation globale administré par l'ITC entre 2000 et 2003. Il s'est poursuivi après 2003, à la demande de la CEMAC et de l'UEMOA, pour soutenir le renforcement de l'intégration régionale par la promotion du commerce intra et intercommunautaire. En 2008, l'OIF et l'ITC ont lancé la promotion du commerce interrégional entre la CEMAC et l'UEMOA d'une part et le Mékong francophone, d'autre part.

Jusqu'à octobre 2011, ces activités ont été entièrement financées par l'OIF. A partir de novembre 2011, l'OIF et l'ITC ont lancé un nouveau partenariat (2011 – 2013) fondé sur le cofinancement de cette coopération. Ce nouveau partenariat est organisé en deux phases :

La première étape d'octobre 2011 à avril 2012, se concentre sur la consolidation des acquis obtenus entre 2008 et 2010. Le budget de cette première phase est de USD316,750. La contribution de l'ITC provient du Fonds d'affectation globale de l'ITC–Contribution volontaire ciblée de la Finlande d'un montant de 165,267 USD soit environ 52% du financement et la contribution de l'OIF est de USD151,483 soit environ 48% du financement. Les activités de cette première étape ont été définies dans un projet de document et sont organisées dans un cadre logique incluant des objectifs, des indicateurs et des moyens de vérification. Les trois objectifs principaux sont les suivants :

- a. Promotion du commerce interrégional entre la CEMAC, l'UEMOA et le Mékong francophone par le rapprochement des entreprises exportatrices et importatrices opérant dans la filière du bois et des produits dérivés du bois ;
- b. Amélioration des capacités des institutions nationales d'appui au commerce et sensibilisation d'un groupe pilote des PME exportatrices de produits alimentaires en matière d'évaluation de la conformité pour trois pays membres de la CEMAC et sensibilisation sur la gestion de la sécurité des aliments pour trois pays membres de l'UEMOA.
- c. Sécurisation juridique des transactions par une bonne connaissance des contrats-types élaborés par l'ITC en faveur de deux pays du Mékong, à savoir le Royaume du Cambodge et la RDP du Laos.

Pour ce qui est de la deuxième étape entre mai 2012 et décembre 2013, il a été convenu que les activités seront déterminées en fonction des résultats atteints au cours de la première étape. Elles devraient se concentrer sur la consolidation des acquis et le suivi des recommandations formulées par les bénéficiaires directs.

Pertinence du projet

Les objectifs de renforcement des liens économiques et commerciaux entre les pays des zones ciblées et la facilitation de l'appropriation par les institutions nationales d'appui au commerce de la méthodologie et des outils de promotion commerciale sont pertinents pour pallier au faible niveau des échanges actuels par rapport au potentiel d'une part, et au manque d'information structurée sur les opportunités commerciales d'autre part.

Les trois activités du projet à savoir les missions économiques et commerciales (MEC) ; les formations ISO 22 000 : 2005 et les rencontres vendeurs – acheteurs (RAV) sont pertinentes dans la mesure leur mise en œuvre adéquate vise à contribuer à atteindre les objectifs ci-dessus énoncés. Toutefois, en raison de la taille financière du projet et de leurs objectifs similaires de renforcement des relations commerciales, une rationalisation du design du projet aurait pu être effectuée grâce à une fusion des activités MEC et RAV pour en faire un événement unique et intégré pour les raisons suivantes :

- *Optimiser la synergie organisationnelle et logistique en MEC et RAV* : au niveau des pays ciblés (Congo, Cameroun, RCA, Vietnam) ce sont les mêmes IAC partenaires du projet qui ont la responsabilité de faciliter la préparation et l'organisation, et d'assurer le suivi des MEC et des RAV.
- *Optimiser la synergie technique entre les agendas* : en effet les MEC incluent un volet développement de la coopération bilatérale publique et un volet développement des affaires tandis que les RAV se focalisent sur le développement des affaires par une mise en relation directe des acheteurs et des vendeurs.
- *Optimiser la synergie financière* : l'espace géographique du projet couvre des zones économiques lointaines les unes (MEKONG – Vietnam) des autres (CEMAC) qui requièrent un investissement important en coût de voyage (coût unitaire moyen du billet Vietnam – Afrique : USD2500) et en temps (durée moyenne du voyage 20h) pour le secteur privé.

1.2. Objet

Le Comité de Direction de l'ITC a instruit le Bureau de suivi et d'évaluation de mener une évaluation à mi-parcours de la première phase du projet OIF/ITC concernant les aspects suivants :

- La valeur ajoutée apportée par l'appui technique de l'ITC dans le développement et la mise en œuvre du projet ;
- Responsabilité : il s'agira d'évaluer si les fonds utilisés l'ont été à bon escient et si les activités mises en œuvre par l'ITC ont contribué à la réalisation des objectifs définis dans le cadre logique et si elles ont présenté un bon rapport qualité/prix ;
- Leçons apprises : il s'agira de fournir des indications sur les éventuelles améliorations à apporter à la contribution de l'ITC au projet.

En particulier, le rapport d'évaluation devra fournir une estimation sur le développement des affaires résultant des consultations bilatérales conduites par les entreprises ayant participé à la mission commerciale et à la rencontre acheteurs/vendeurs.

1.3. Couverture

Le champ couvert par la présente évaluation concerne les activités menées par l'ITC durant la première phase du projet OIF/ITC (octobre 2011 – mai 2012), à savoir les trois groupes d'activités suivants :

Missions économiques et commerciales du Viêt Nam en République Centrafricaine (RCA) et au Cameroun (23 août au 1^{er} septembre 2011)

Séminaires de sensibilisation et de formation des formateurs sur la norme ISO 22000 :2005 relative au système de gestion de la sécurité des aliments :

Bénin et Togo, novembre et décembre 2011

Sénégal, janvier 2012

Rencontres acheteurs/vendeurs sur le bois et ses produits dérivés :

Ho Chi Minh Ville, Viêt Nam, 28 novembre – 1^{er} décembre 2011

Pointe Noire, République du Congo, 7 - 9 mai 2012.

Cette évaluation à mi-parcours constitue un instrument interne d'appréciation de la situation actuelle du projet. Elle porte particulièrement sur la mise en œuvre par l'ITC de la méthodologie de promotion du commerce intra et interrégional pour les trois groupes d'activités cités plus haut. Elle s'évertue d'en mesurer la pertinence, l'efficacité, la capacité, d'en vérifier les résultats en termes de développement des affaires et la pérennité des capacités créées ou renforcées, des connaissances acquises et des relations commerciales qui ont été établies grâce au projet.

1.4. Méthodologies utilisées

Les méthodologies utilisées pour l'évaluation à mi-parcours consistent en une triangulation de méthodes incluant l'étude des documents du projet, des entrevues avec les acteurs clés, l'administration de questionnaires et une mission sur le terrain.

De manière plus détaillée, l'évaluation est basée sur les méthodologies suivantes :

- *Collecte et analyse documentaire* : Documents pertinents du projet, description du projet et cadre logique, rapport d'activités, Méthodologie de génération d'affaires de l'ITC, Etudes financées par le projet, etc. La liste des principaux documents analysés est jointe en annexe.
- *Conception et administration de questionnaires* par email aux partenaires impliqués dans la mise en œuvre pour chacune des activités du projet : Formation à la norme ISO 22 000 : 2005, Missions économiques et Rencontres Acheteurs/Vendeurs. Cette méthode concerne en particulier les pays couverts à distance (Bénin, Cameroun, Togo, Vietnam).
- *Entretiens téléphoniques avec certains partenaires du projet* : Commission de l'UEMOA, Centre du Commerce International, entreprises, IAC
- *Entretiens « face-to-face » avec les principales parties prenantes du projet* : Représentants de l'OIF et de l'ITC, Equipe Chambre de Commerce de Pointe Noire,

Délégation vietnamienne à Pointe Noire et un échantillon d'entreprises participantes à la RAV à Pointe Noire

- *Mission de terrain* : (a) Participation à la Rencontre Acheteurs/Vendeurs de Pointe Noire : suivi et analyse du déroulement de l'évènement, entretien avec un échantillon d'entreprises participantes, visite d'entreprises dans la filière Bois à Pointe Noire et entretien avec les dirigeants ; (b) Entretiens au Sénégal avec les points focaux au Ministère en charge du Commerce et de l'Industrie sur la Formation ISO 22 000
- *Conduite de l'évaluation sur la base des Directives de l'ITC* pour les rapports d'évaluation, des objectifs et des principales questions formulées dans les termes de référence.
- *Identification de leçons apprises* sur la base des constatations de l'évaluation et formulation de recommandations

2. ANALYSES ET CONSTATATIONS

2.1 Evaluation de la mise en œuvre

2.1.1 Dispositions institutionnelles et managériales

Institutions impliquées : rôle, valeur ajoutée, responsabilité

L'arrangement institutionnel de la gestion du Projet et les partenaires impliqués dans sa mise en œuvre sont décrits ci-dessous.

L'OIF est le promoteur du projet qui en a développé le concept en étroite collaboration avec le CCI et les institutions nationales d'appui au commerce dans les zones MEKONG, CEMAC et UEMOA.

Le CCI est le partenaire technique et l'agence d'exécution du projet. Une équipe de 6 personnes est impliquée dans la gestion du projet (DBIS/BE, DBIS/EC, DBIS/TS). Au titre de partenaire technique, le CCI a mis à disposition ses outils et sa méthodologie en matière de génération d'affaires et a effectué le transfert de connaissances au niveau local en organisant des sessions de formation. Au titre d'agence d'exécution, le CCI a facilité la mise en œuvre des trois catégories d'activités du projet en travaillant en étroite collaboration avec les institutions partenaires en particulier, les chambres de Commerce de Pointe Noire et du Vietnam, et l'UEMOA.

Les institutions régionales en particulier l'UEMOA (et la CEMAC) sont des partenaires du projet. Ces institutions, en particulier l'UEMOA, utilisent le projet pour consolider leur propre portefeuille d'intervention dans leurs pays membres dans le domaine de leurs activités de sensibilisation et de formation à la norme ISO 22 000 relative à la sécurité des aliments (Bénin, Sénégal, Togo).

Les bénéficiaires du Projet sont les entreprises exportatrices et importatrices dans les secteurs ciblés par le projet (agro-alimentaire ; bois et produits dérivés du bois), les institutions nationales d'appui au commerce (Chambres de Commerce) et les institutions régionales (UEMOA).

La participation des entreprises aux activités du Projet (Missions économiques et commerciales et Rencontres acheteurs/vendeurs) est basée sur les « coûts partagés ». En effet, pour les activités qui requièrent un déplacement international, la contribution financière des entreprises consiste à prendre en charge leurs frais de transport et de subsistance tandis que le projet et le pays d'accueil co-financent les frais d'hébergement et d'organisation logistique.

L'activité « Formation à la norme ISO 22 000 » est financée par le projet pour les catégories de dépenses Services de Consultants et Frais d'organisation.

Concernant l'organisation institutionnelle de la gestion du projet, le document de projet ne spécifie pas la mise en place d'une unité de projet au sein de l'ITC. Le projet est géré par un coordonnateur et une équipe technique qui effectue des interventions ponctuelles selon les besoins et les activités du projet.

Elaboration de programmes de travail du projet

Le document de projet inclut : (a) un programme de travail (annexe 4) qui décrit les activités du projet et les responsabilités de l'équipe technique de l'ITC de même qu'un calendrier indicatif Q4 2011 – Q1 2012 ; et (b) un calendrier d'exécution des activités (annexe 5) qui reprend la description des activités, les lieux et les dates prévisionnelles.

Toutefois, il n'existe pas de programmes de travail prévisionnels détaillés intégrant dans une matrice unique des paramètres tels que : les activités, leurs objectifs et indicateurs de performance, le budget prévisionnel par catégorie de dépenses, les responsables de la mise en œuvre et le calendrier.

L'élaboration de programmes de travail détaillés est nécessaire pour une gestion adéquate des projets de développement dans la mesure où un tel tableau de bord permet une connaissance des responsabilités des parties prenantes dans la mise en œuvre et l'atteinte des résultats escomptés, le suivi de l'absorption des ressources et la mise en place de mesures correctives idoines selon les besoins. Un tel document est également requis pour établir les rapports d'activités, le degré de réalisation des indicateurs, le niveau d'exécution budgétaire, le suivi régulier et l'évaluation du projet.

L'absence de programmes de travail détaillés est une faiblesse de la gestion, de la coordination et du pilotage du projet. Les parties prenantes du projet devraient procéder à l'élaboration de programmes de travail pour les activités restant à mettre en œuvre afin de faciliter la lisibilité de la gestion du projet, la connaissance des responsabilités des acteurs impliqués et *in fine* l'évaluation des performances du projet.

Utilisation d'expertise externe

Le projet a utilisé des services de consultants internationaux³ sélectionnés par le CCI pour les 03 formations sur la norme ISO 22 000 : 2005 au Bénin, au Sénégal et au Togo. Les consultants ont travaillé sous la supervision des experts de l'ITC pour développer les contenus pédagogiques et le format de la formation (volet théorique et pratique).

Les formulaires d'évaluation des participants font ressortir un bon niveau de satisfaction globale de 98% des prestations des consultants (contenu et méthode pédagogique, documentation remise, déroulement, qualité du formateur etc.). Les participants ont indiqué avoir acquis de nouvelles connaissances et compétences au cours de ces formations.

Un consultant local et un traducteur ont été financés par le projet pour la facilitation de la RAV Ho Chi Minh Ville, Vietnam.

Les études relatives à la filière bois⁴ (Congo et Vietnam) ont été réalisées par des consultants locaux en *juillet 2010* et, par conséquent, ne sont pas non financées dans le cadre du présent projet, objet de l'évaluation, et qui concerne la période octobre 2011 – mai

³ Consultants Internationaux certifiés en matières de démarche qualité : Gnomou pour le Sénégal et le Togo ; Jridi pour le Bénin

⁴ Ces études sont partie intégrante de la méthodologie de génération d'affaires de l'ITC qui est analysée dans le présent rapport.

2012. Lesdites études ont permis : (a) de générer une information économique et commerciale structurée sur la filière bois (profil de l'offre et de la demande, des importateurs et des exportateurs) au Congo et au Vietnam ; et (b) d'aider ainsi les IAC partenaires à préparer les contenus techniques des campagnes de sensibilisation et d'information des entreprises sur les RAV Ho Chi Minh Ville et Pointe Noire. Lors des entretiens, les Chambres de Commerce du Congo et du Vietnam de même que les entreprises interrogées ont confirmé l'utilité des informations pour une meilleure connaissance du potentiel d'offre et de demande de bois des marchés congolais et vietnamien.

Les études sur la filière bois sont de qualité satisfaisante et ont permis de renforcer en amont, les connaissances des IAC et des entreprises sur les opportunités de marché et le potentiel d'affaires entre le Congo et le Vietnam. Tel que détaillé ci-dessous, ces études constituent la première étape de la méthodologie de génération d'affaires de l'ITC et leurs contenus ont guidé la préparation technique et le déroulement des RAV.

Les formations ISO 22 000 ont été utiles pour le développement de nouvelles capacités locales. L'expertise utilisée est de qualité satisfaisante sur la base des supports pédagogiques livrés et tel que confirmé par les évaluations des participants aux 03 formations (Bénin, Sénégal, Togo) en termes de nouvelles compétences opérationnelles acquises.

Gestion budgétaire du projet

L'annexe 3 du document du projet décrit la ventilation du budget par catégorie de dépenses (Project advisers ; administrative support staff ; project personnel travel ; consultants nationaux et internationaux ; etc.) sur la période octobre 2011 – mars 2012 pour chaque source de financement, soit un montant total de USD151,483⁵ au titre de la contribution de l'OIF et de USD165,267 au titre de la contribution de l'ITC.

Le rapport d'activités 2011 du projet ne fait pas état de l'exécution budgétaire.

Par ailleurs, tel que décrit ci-dessus, la documentation du projet n'inclut pas un programme de travail prévisionnel comprenant une ventilation prévisionnelle du budget par activité qui aurait permis d'effectuer une analyse comparative et d'apprécier le degré réel d'exécution budgétaire.

Enfin, le consultant a reconstitué l'exécution budgétaire par activité en retraitant les informations partielles transmises par l'ITC : seules les informations budgétaires des activités RAV (Vietnam et Congo) et Formation ISO 22 000 : 2005 sont disponibles. L'exécution budgétaire de l'activité Missions économiques et commerciales n'est pas disponible, le CCI a indiqué que le projet a uniquement financé les frais de voyage de la représentante de l'OIF sans communiquer les montants requis. L'exécution budgétaire relative à la gestion du projet est difficile à reconstituer en l'absence de concordance entre les catégories de dépenses du document de projet et celles extraites du système de l'ITC.

⁵ Budget prévisionnel OIF : USD151,483 en 2011 / Budget prévisionnel pour l'ITC : USD140,000 en 2011 et USD25,267 en 2012

L'exécution budgétaire est analysée de manière plus détaillée ci-dessous dans la partie Mise en œuvre du projet.

La gestion financière du projet présente des faiblesses quant à sa capacité à générer les informations relatives aux prévisions budgétaires par activités et à l'exécution budgétaire.

Le processus de planification de la mise en œuvre du projet aurait dû inclure la préparation formelle des budgets prévisionnels par activité sur la base des ressources mobilisées, et en tant que partie intégrante des programmes de travail. Il ressort de notre analyse que l'ITC en tant qu'agence d'exécution n'est pas en mesure à ce stade de fournir les informations complètes sur l'exécution financière du projet (activités Missions économiques et commerciales et gestion de projet).

Mécanisme de Suivi – Evaluation et reporting

La gestion du Projet prévoit un soutien technique aux institutions nationales partenaires et un mécanisme d'évaluation immédiate des résultats et de la satisfaction des participants à l'issue de chaque activité. Elle prévoit aussi une enquête de suivi à effectuer par le CCI auprès des IAC et des entreprises douze mois après chaque événement commercial pour mesurer l'impact des négociations commerciales engagées au cours de la rencontre acheteurs/vendeurs sur le bois et les missions commerciales bilatérales⁶.

Les activités RAV (Congo et Vietnam) et Formations ISO 22 000 ont fait l'objet d'évaluation immédiate par les participants dont les résultats sont analysés ci-dessous.

Pour ce qui concerne la RAV Pointe Noire, les formulaires d'évaluation des participants n'ont pas été collectés séance tenante et ne sont pas à ce jour totalement disponibles (5 sur 9 entreprises congolaises ont retourné leurs questionnaires). Pour les besoins de l'évaluation, le consultant a reçu les formulaires à la fin juillet 2012 soit plus de deux mois après l'évènement, en dépit des multiples sollicitations auprès du CCI et des IAC congolaises et vietnamiennes. Les informations sur les transactions conclues par une entreprise vietnamienne ont été transmises en août 2012. Les IAC congolaises et vietnamiennes n'ont pas encore rédigé leurs rapports sur la RAV PNR pour apprécier les résultats et tirer les leçons dans une perspective d'auto-évaluation. Ainsi, le travail de suivi immédiat de la RAV n'est pas effectué de manière appropriée. Ces constatations révèlent des faiblesses dans la gestion du projet et affectent l'analyse de la performance du projet dans le cadre de l'évaluation.

A l'inverse, les formulaires d'évaluation des participants aux Formations ISO 22 000 : 2005 ont été distribués et collectés par les Consultants-formateurs à la fin des formations et intégrés dans leurs rapports de mission. Ainsi, pour cette activité, le travail de suivi immédiat a été effectué de manière satisfaisante et a généré des informations sur le degré de satisfaction des participants concernant le déroulement de la formation et le transfert de nouvelles capacités opérationnelles.

⁶ Document de Projet OIF/ITC – Suivi et évaluation p.20

Par ailleurs, sur la base des entretiens et de l'analyse documentaire, les constatations suivantes ont été relevées dans le cadre de l'évaluation :

- la CCIAM – PNR, partenaire clé du projet n'a pas connaissance du document du projet de même que du cadre logique du projet et ses indicateurs qui guident la mise en œuvre en vue de l'atteinte des objectifs de développement visés
- le rapport d'activités 2011 du projet préparé par l'ITC ne fait pas référence au cadre logique qui n'y est pas annexé, alors que cette matrice articule les objectifs, les indicateurs, les moyens de vérification et des risques potentiels. Les activités exécutées sont certes décrites, mais sans référence explicite aux indicateurs du cadre logique du projet. Ledit rapport n'inclut pas non plus l'exécution budgétaire du projet sur la période.
- Les partenaires du projet, en particulier la CCIAM – PNR, n'effectuent pas de reporting sur la mise en œuvre des activités. Le reporting de la RAV PNR intervenu au mois de Mai 2012 n'est pas encore effectué par l'organisateur principal à savoir la Chambre de Commerce de Pointe Noire.
- Certains partenaires du projet ont mentionné lors des entretiens ne pas disposer de retour d'information de l'ITC concernant l'analyse des formulaires d'évaluation des activités exécutées (Formations ISO 22 000).
- Les entreprises participantes ont confirmé lors des entretiens, fournir une contribution financière et prendre effectivement en charge leurs frais de voyage et de subsistance liés à leur participation aux RAV.
- L'enquête de suivi à effectuer par le CCI auprès des IAC et des entreprises prévue dans le document de projet n'est pas encore mise en œuvre. Bien que le délai envisagé de douze mois après chaque événement ne soit pas encore échu pour les activités concernées par l'évaluation, aucune programmation des enquêtes de suivi n'a pu être identifiée.

De telles constatations démontrent l'existence de faiblesses en matière de gestion du projet. Une valeur ajoutée du CCI, en amont de la mise en œuvre du projet, aurait dû être la livraison d'un coaching adéquat aux partenaires impliqués dans l'exécution dans une optique de gestion basée sur les résultats. Cela aurait permis une meilleure prise en charge de leurs rôles et responsabilités par les IAC grâce à l'appropriation des documents du projet et leur engagement dans l'atteinte des résultats escomptés.

Document du projet et cadre logique

La gestion adéquate du projet requiert que les partenaires qui ont des responsabilités dans la mise en œuvre disposent des documents du projet et en particulier du cadre logique qui est un tableau de bord décrivant notamment des objectifs et indicateurs visés par le projet.

Système de reporting

Les partenaires clés du projet devraient faire un reporting selon un format et une périodicité convenus pour faciliter le suivi de leur travail et fournir le soutien technique requis du CCI selon les besoins. La structuration des rapports d'activités devrait être revue pour inclure une actualisation du cadre logique du projet et préciser le degré d'atteinte des indicateurs ciblés. L'exécution budgétaire par activité devrait également être effectuée pour donner une situation réelle des ressources décaissées, engagées et disponibles, identifier les éventuels besoins de financement ou réallocation à envisager pour une bonne exécution du projet.

Conclusions

Les faiblesses ainsi constatées affectent la gestion actuelle du projet, la disponibilité de l'information relative à l'exécution technique et financière du projet de même que la mise en évidence des résultats atteints en relation avec le cadre logique. Une telle situation devrait être corrigée de façon immédiate pour éviter le risque de réduire l'impact et la pérennité des activités mises en œuvre. De manière plus globale, le CCI devrait veiller à la prise de connaissance et à l'appropriation des documents des projets par ses partenaires locaux impliqués dans la mise en œuvre pour créer des capacités durables de gestion de projet basée sur les résultats ou les renforcer.

2.1.2 Mise en œuvre des activités et Réalisations des résultats

La mise en œuvre et les résultats atteints pour chaque activité sont détaillés ci-dessous.

Missions économiques et commerciales du Viêt Nam en République Centrafricaine (RCA) et au Cameroun (23 août au 1^{er} septembre 2011)

Le Projet a soutenu l'organisation des missions économiques et commerciales du Vietnam en RCA et au Cameroun pour favoriser la génération de nouvelles relations d'affaires entre ces pays.

Valeur ajoutée de l'ITC

L'évaluation n'a pas pu mettre en évidence la valeur ajoutée du CCI dans la mise en œuvre de cette activité. L'équipe chargée du projet devra spécifier l'appui fourni à cet effet pour les besoins de la version finale du rapport.

Mise en œuvre, efficacité et résultats

La délégation vietnamienne qui a participé aux missions économiques et commerciales était composée de représentants des Ministères de l'Industrie et du Commerce, et des Affaires Etrangères, de la VCCI, de chefs d'entreprises opérant dans les filières agro-alimentaires (riz, noix de cajou), dans la filière bois et produits dérivés du bois, les mines et les équipements industriels.

Les entreprises participantes ont été sélectionnées en raison de leur intérêt à trouver de nouvelles opportunités d'affaires en Afrique. Leurs objectifs sont de développer des relations directes avec leurs clients ou fournisseurs potentiels en Afrique, à réduire la chaîne de l'intermédiation (stades du commerce) et les coûts de transaction.

Le programme des missions économiques a été conjointement validé par les pays participants (audiences officielles, rencontres commerciales bilatérales, visites d'entreprises).

L'analyse des questionnaires des pays bénéficiaires (Vietnam, Cameroun, RCA) renseignés dans le cadre de la présente évaluation et du rapport du Ministère de l'Industrie et du Commerce du Vietnam a notamment fait état des points suivants :

- Un potentiel de transactions commerciales (Société CAMPHA - Vietnam/Groupe DJ CERAMICO SANITARIO - Cameroun) pour des matériaux de construction pour un volume de 12 000 tonnes tous les deux mois
- Un potentiel de transactions commerciales (Vietnam/Cameroun) pour la noix de cajou (non quantifié)
- Un projet d'implantation d'une entreprise Vietnamiennne en RCA dans le secteur minier
- La signature d'un accord de coopération entre le Ministère de l'Industrie et du Commerce du Vietnam et le Gouvernement de la RCA dans les domaines du développement industriel et du commerce
- Des consultations entre le Cameroun et le Vietnam pour un transfert de technologie sur la production du riz, la transformation des produits agro-alimentaires et la promotion des investissements, un projet de convention entre les chambres de commerce du Vietnam et du Cameroun
- Un projet d'accord d'exemption de visas entre le Cameroun et le Vietnam pour les détenteurs de passeports officiels et les opérateurs économiques des deux pays.

A ce stade de la mise en œuvre du projet, les réponses des partenaires aux questionnaires de l'évaluation à mi-parcours (Cameroun, RCA, Vietnam) ne mentionnent aucun résultat spécifique atteint en particulier en termes de transaction commerciale. Pour ce qui concerne les actions de suivi, les entretiens effectués avec la Délégation Vietnamiennne à Pointe Noire n'ont pas permis d'avoir de réponse sur l'évolution des transactions potentielles, bien que la délégation eût indiqué effectuer des visites d'entreprises pour le suivi de la Mission économique et commerciale. Le questionnaire renseigné par le point focal du Cameroun évoque des difficultés à obtenir des informations auprès des entreprises dans le cadre du suivi des relations d'affaires initiées. La RCA a indiqué avoir mis en place un groupe de travail pour le suivi et fait face aux mêmes difficultés de collecte d'information auprès des entreprises.

Les entreprises soutenues par le projet devraient être davantage sensibilisées à coopérer pour donner un feedback sur l'impact du soutien du projet sur la base d'un mécanisme de suivi régulier pour mesurer les résultats. Ce travail devrait être effectué avec le soutien du CCI lors de la préparation des événements et considéré comme partie intégrante du partenariat et du soutien du projet.

Des processus de coopération bilatérale entre Etats et des relations d'affaires en discussion ont été établis au cours des Missions économiques et commerciales. Les entreprises participantes devraient être sensibilisées davantage lors de la préparation et pendant l'évènement sur la nécessité de leur coopération pour mesurer les résultats du projet dont elles bénéficient. Le projet devrait faciliter un mécanisme de suivi standardisé à mettre à la disposition des points focaux pour collecter les informations sur les résultats atteints par le projet, et les intégrer dans le reporting périodique sur la mise en œuvre du projet. En l'absence de tels mécanismes, il est impossible de mesurer l'efficacité des missions économiques et les résultats liés au soutien du projet à ce stade. Dans un contexte d'allocation optimale des ressources, ces questions critiques devraient être résolues avant tout nouveau soutien du projet pour les missions commerciales.

Exécution budgétaire

Tel que détaillé ci-dessus, la présente évaluation n'est pas en mesure d'apprécier l'exécution budgétaire de l'activité missions économiques et commerciales. Les informations requises n'ont pas encore été mises à disposition par le CCI en dépit des sollicitations (par source de financement OIF et ITC : budget prévisionnel détaillé, situation des engagements, des décaissements et des soldes disponibles).

La gestion financière du projet ne génère pas une information budgétaire par activité qui est requise pour l'évaluation sollicitée. Les mesures correctives devraient être mises en place pour une centralisation, une réorganisation et une disponibilité de l'information financière détaillée du projet dans le système de l'ITC.

Séminaires de sensibilisation et de formation des formateurs sur la norme ISO 22000 :2005 relative au système de gestion de la sécurité des aliments : Bénin et Togo, novembre et décembre 2011 ; Sénégal, janvier 2012

Le projet OIF/ITC a soutenu la mise en œuvre de cette activité à la demande de l'UEMOA et des PME exportatrices par l'organisation de séminaires de sensibilisation et de formation de formateurs sur la norme ISO 22 000 : 2005 au système de gestion de la sécurité des aliments pour promouvoir la démarche qualité notamment dans les industries agro-alimentaires.

Pertinence

La valeur ajoutée de l'activité Formation ISO 22 000 a consisté à développer des synergies et à consolider les interventions du Programme Qualité Afrique de l'Ouest⁷ dont un des volets est la promotion de la qualité et de la conformité aux règles internationales du commerce des produits alimentaires. La Commission de l'UEMOA avait retenu 03 pays pilotes où se sont déroulées les formations soutenues par le projet : le Bénin, le Togo et le Sénégal où se sont déroulées les formations en Novembre - Décembre 2011 et en Janvier 2012.

Valeur ajoutée de l'ITC. L'ITC a fourni son appui technique dans la sélection des intervenants et a mis à la disposition de ses partenaires sa publication « ISO 22000 liste de contrôle à l'usage de PME – Etes vous prêt ? » Ce document a été utilisé dans l'élaboration d'un questionnaire servant de guide pour l'audit des entreprises et d'une fiche d'évaluation de l'état d'implémentation de la démarche dans les entreprises auditées. L'ITC a facilité la sélection des consultants internationaux sur la base des termes de référence élaborés par l'UEMOA et a participé au lancement de la formation dans les 03 pays⁸.

Mise en œuvre, efficacité et résultats

⁷ Le Programme Qualité Afrique de l'Ouest permet de renforcer la compétitivité des entreprises et d'assurer la conformité aux règles internationales du commerce et aux règlements techniques, à travers la fourniture de services d'évaluation de : la conformité, l'accréditation, la normalisation, la métrologie, les analyses et les essais, la promotion de la qualité, la traçabilité et l'inspection.

⁸ IMAMO pour le Sénégal ; GHIZZONI pour le Bénin et le Togo (source : exécution budgétaire de l'activité)

L'UEMOA a élaboré des termes de référence, joints en annexe, précisant notamment les objectifs, les résultats attendus et les critères de sélection des bénéficiaires ciblés qui sont issus du secteur privé ou des institutions d'appui au secteur privé. L'UEMOA a confié la sélection des participants (Experts/Consultants, Responsables Qualité d'entreprises agro-alimentaires) aux Comités nationaux de pilotage du Programme Qualité dans chaque pays sur la base des critères des TDR, en particulier : une expérience professionnelle de 4 ans dans le secteur agro-alimentaires et une exposition avérée aux concepts de normalisation et de qualité, notamment dans le cadre du Programme Qualité de l'UEMOA pour compléter les connaissances déjà acquises.

Les contenus, l'animation et la rédaction des rapports d'exécution des formations ont été confiés à 02 consultants internationaux certifiés en matière de démarche qualité et sélectionnés par l'ITC sur la base des termes de référence élaborés par l'UEMOA.

Les contenus des programmes de formation proposés sont en adéquation avec les spécifications des termes de référence.

L'analyse des listes de présence montre que les participants occupent des fonctions⁹ dans les entreprises agro-alimentaires, le Conseil aux entreprises et les IAC qui satisfont les critères de sélection définis dans les termes de référence.

Tableau 1 : Participation Séminaires de Formation et de Sensibilisation ISO 22 000 : 2005

	# de participants	# d'entreprises auditées / cas pratiques	Existence d'un roster / réseau de consultants
Bénin	20	5	disponible
Togo	22	4	disponible
Sénégal	14	2	disponible
Total	56	11	

Source : Tableau établi par le Consultant sur la base Du rapport du Consultant-Formateur, des résultats des questionnaires renseignés par les points focaux et des entretiens avec les points focaux des 3 pays

A titre d'illustration, l'analyse des formulaires d'évaluation des participants au Sénégal fait ressortir les appréciations suivantes : une bonne qualité des documents et supports pédagogiques et une amélioration satisfaisante des connaissances techniques des participants. Ces derniers auraient souhaités travailler sur plus d'entreprises pour les cas pratiques (5 au lieu de 2) et recommandent d'élargir les secteurs à d'autres industries alimentaires au-delà des agro-industries (secteur de la pêche).

Les entreprises auditées ont été sélectionnées par les Comités nationaux de pilotage du Programme Qualité. La sélectionnée s'est faite sur la base de leur participation au Programme Qualité UEMOA, des actions internes qu'elles ont initiées pour mettre en place les pré-requis de la démarche qualité (Comité interne) et de leur volonté à soumettre leurs systèmes à un audit externe pour bénéficier de recommandations de professionnels à intégrer dans leur plan d'action Qualité. Ce volet est partie intégrante de la formation et n'a généré aucun coût additionnel.

⁹ Responsables Qualité dans l'Industrie Agro-alimentaire ; Consultants Spécialistes Qualité.

Il est ressorti de l'entretien avec le responsable qualité de l'entreprise OLEOSEN au Sénégal, qui a été audité au cours de la partie pratique de la formation, que l'entreprise a mis en place une équipe SMSDA¹⁰ pour une amélioration continue de sa démarche qualité en vue de certifier son process de raffinage. L'entreprise utilise également à ses frais les services d'un consultant local pour l'accompagner dans sa démarche qualité. Ce dernier a participé à la Formation ISO 22 000 : 2005 dans le cadre du projet. Le plan d'action issu de l'audit est en train d'être mis en œuvre par OLEOSEN pour corriger les écarts constatés.

L'interview d'un consultant sénégalais bénéficiaire de la formation fait ressortir qu'il a les pré-requis et une expérience de terrain en matière de démarche qualité conformément aux spécifications des termes de référence. Ce dernier a mentionné les points suivants : (a) la formation a renforcé ses connaissances en matière de démarche qualité au niveau théorique et pratique et qu'il s'est enrichi d'une nouvelle expérience pratique et encadrée en audit ; (b) grâce au programme Qualité UEMOA la démarche qualité est de plus en plus connue ; mais (c) peu de PME ont recours à des services de consultants sur leurs ressources financières propres pour les accompagner dans leur démarche qualité.

En matière de suivi de la mise en œuvre des acquis au Sénégal, le Coordonnateur technique national du Programme Qualité UEMOA a indiqué qu'il est en train de faciliter l'identification d'entreprises dans le secteur de la pêche qui pourraient avoir besoin des prestations des consultants formés avec l'appui du projet afin de faciliter la mise en relation avec l'expertise locale disponible.

La mise en œuvre de l'activité sensibilisation et formation à la norme ISO 22 000 s'est déroulée conformément aux spécifications des termes de référence de l'UEMOA pour ce qui concerne la sélection des participants et des entreprises auditées. L'évaluation des bénéficiaires sur les contenus techniques, le déroulement et l'amélioration de leurs capacités est satisfaisante. Au total, dans les 3 pays (Bénin, Sénégal, Togo) 56 professionnels de la qualité ont bénéficié d'un renforcement de capacités et 11 entreprises de l'agro-alimentaire ont bénéficié d'audit de leur système qualité dans le cadre des cas pratiques. Certaines entreprises se sont appropriées les recommandations des audits et ont démarré la mise en œuvre. Les compétences acquises par les consultants et les responsables qualité sont applicables dans les pays bénéficiaires au regard de l'échantillon d'entreprises auditées (11) sur une base volontaire pour bénéficier des perspectives d'amélioration de leurs systèmes qualité. Les Comités nationaux de pilotage du Programme Qualité UEMOA devraient renforcer les campagnes de sensibilisation des PME sur l'enjeu de la qualité de leurs produits alimentaires pour en faciliter l'accès aux marchés internationaux.

Exécution budgétaire

Le projet a financé les services des consultants-formateurs, les frais de voyage des représentants de l'OIF au Togo et de l'ITC au Sénégal les formations pour un montant total de USD82,248 détaillé dans le tableau d'exécution budgétaire ci-dessous.

Tableau 2 : Exécution budgétaire des Formation ISO 22 000 : 2005 - Bénin, Sénégal, Togo

¹⁰ Système de Management de la Sécurité des Denrées Alimentaires (SMSDA)

III. FORMATION ISO 22000		
III.1. BENIN NOV-DEC 2011		31329,2
LOGISTIQUE* hors budget	5150,61	
CONSULTANT JEREDI	8226,4	
VOYAGE EXPERT	9138,19	
EXPERT ITC GHIZONNI		8814
SOUS TOTAL	17364,59	8814
TOTAL BENIN		26178,59
TOTAL + hors budget		31329,2
III.2. SENEGAL JANV 2012		
CONSULTANT GNOUMOU	10576,8	
VOYAGE EXPERT	5004,81	
EXPERT ITC GHIZONNI		7109,96
LOGISTIQUE		7051,2
SOUS TOTAL	15581,61	14161,16
TOTAL SENEGAL		29742,77
III.3. TOGO NOV-DEC 2011		
LOGISTIQUE* hors budget	11655,26	
CONSULTANT	8226,4	
VOYAGE EXPERT	3735,6	
EXPERT ITC GHIZONNI		9381,62
VOYAGE OIF BONANE		4983,58
SOUS TOTAL TOGO	11962	14365,2
TOTAL TOGO		26327,2
TOTAL + hors budget		37982,46
TOTAL III		82248,56
TOTAL III hors budget		16805,87
TOTAL II + III		135369,48
TOTAL hors budget		73989,22

Le questionnaire renseigné par l'UEMOA stipule que la Commission de l'UEMOA avait budgétisé 6 millions FCFA en 2012 en guise de contribution à la poursuite de la formation sur le terrain. Toutefois du fait des crises intervenues dans deux États membres (Guinée-Bissau et Mali) et de la baisse des ressources de la Commission, certaines activités ont été déprogrammées dans la période courante.

Analyse de l'exécution budgétaire :

Sur la base des calculs effectués par le Consultant, le coût total de la formation est de 82 000\$, soit un coût moyen par pays d'environ 27 000\$. L'exécution budgétaire fait ressortir un financement *hors budget du projet* (Bénin et Togo) correspondant à la prise en charge des coûts logistiques pour un montant de 16 805\$, soit +20% du coût de la formation. En

l'absence de budget prévisionnel de cette activité pour identifier les éventuelles omissions de prévisions, le CCI a indiqué l'origine de ce financement hors budget était lié au délai de finalisation du protocole d'accord OIF/ITC et du décaissement des ressources par rapport à des engagements pris par l'OIF au niveau de l'UEMOA. Le coût unitaire moyen calculé sur la base du nombre de participants à la formation (56) et du nombre d'entreprises auditées est de USD1,227. Le rapport qualité/prix de la formation est adéquat au regard du nombre de bénéficiaires (consultants, responsables qualité en entreprises et entreprises auditées) et de leur évaluation satisfaisante des connaissances/compétences acquises.

La gestion budgétaire du projet n'est pas adéquate dans la mesure où elle ne génère pas l'information financière requise pour le suivi et l'évaluation, en particulier : budget prévisionnel, exécution budgétaire, engagements/décaissements, solde disponible. L'UEMOA en tant que bénéficiaire indirect de l'activité dans le cadre du Programme qualité Afrique de l'Ouest évoque des contraintes budgétaires dans la période actuelle pour pouvoir démultiplier les formations en faveur des PME exportatrices des pays de l'Union. Les PME devraient intégrer dans leur budget le financement du développement de leur système qualité pour assurer la prise en charge financière pérenne de leurs besoins d'amélioration de la qualité et de la compétitivité de leurs produits sur les marchés d'exportation.

Rencontres acheteurs/vendeurs sur le bois et ses produits dérivés : Vietnam et Congo

Ho Chi Minh Ville, Viêt Nam, 28 novembre – 1^{er} décembre 2011 &
Pointe Noire, République du Congo les 7 et 9 mai 2012

Le Projet a soutenu l'organisation de la Rencontre acheteurs/vendeurs sur le bois et les PDB à Ho Chi Minh Ville, Vietnam du 28 Novembre au 1^{er} Décembre 2011 et à Pointe Noire, République du Congo du 7 au 9 Mai 2012. Les liens entre les deux 2 RAV se présentent comme suit :

- (a) elles regroupent les acteurs d'une même filière, à savoir les acheteurs/importateurs vietnamiens et les vendeurs/exportateurs africains, congolais en particulier ;
- (b) elles ont permis à ces acteurs de tenir des rencontres bilatérales, d'effectuer des visites de terrain pour corroborer les informations générées par les études offre/demande et d'apprécier selon le cas, les conditions de production des vendeurs ou les possibilités de transformation du bois et les types de bois demandés ou offerts ; et
- (c) elles ont permis aux IAC co-organisatrices des 2 évènements de mettre en œuvre et en étroite collaboration la méthodologie de génération d'affaires de l'ITC.

Ces rencontres ont regroupé à titre principal les exportateurs/importateurs potentiels de la République du Congo et ceux du Viet Nam. La Chambre de Commerce du Gabon a été conviée à Pointe Noire de même que des entreprises de la République Démocratique du Congo (RDC).

Le Consultant a participé à la RAV de Pointe Noire et a effectué une évaluation de terrain.

Analyse de la méthodologie « génération d'affaires » de l'ITC

Caractéristiques

La méthodologie « génération d'affaires » a les caractéristiques suivantes :

- Elle se focalise sur un secteur et/ou un produit ou un groupe de produits pour lesquels un potentiel commercial entre pays ciblés est identifié
- Elle se focalise sur l'entreprise exportatrice/importatrice choisie selon des critères de sélection pour satisfaire les attentes des participants en matière de rencontres commerciales
- Elle a pour vocation de générer des affaires sur la base du travail préparatoire de sélection des produits ayant un potentiel commercial et de sélection des entreprises en raison de leur demande/offre pour les produits ciblés

Principales étapes

La mise en œuvre de la méthodologie se fait selon les étapes suivantes :

Etape 1 : L'analyse des flux commerciaux entre un groupe de pays permet de mettre en évidence les opportunités d'import-export, en particulier une liste de produits ayant la meilleure dynamique en termes de flux commerciaux. Ce travail est suivi d'un workshop impliquant le secteur privé pour sélectionner les produits à considérer dans l'agenda des rencontres acheteurs/vendeurs

Etape 2 : L'analyse offre/demande vise à fournir une information détaillée sur les profils des entreprises et les caractéristiques des produits sélectionnés dans le cadre de l'analyse des flux commerciaux et pouvant intéresser les acheteurs potentiels

Etape 3 : La rencontre vendeurs/acheteurs qui consiste en la préparation et l'organisation de l'évènement avec un ensemble d'activités de sensibilisation, d'information, de collecte des attentes des entreprises participantes, d'inscription, de préparation des rencontres bilatérales, etc.

Mécanismes de suivi-évaluation : La distribution de formulaire d'évaluation « on the spot » permet de collecter des informations sur la satisfaction des attentes par rapport au profil des rendez-vous proposé, le potentiel d'affaires identifié et des perspectives d'amélioration

Pertinence

La méthodologie telle que proposée est cohérente, progressive et génératrice d'information commerciale pour guider les choix de produits à fort potentiel commercial et définir les profils des entreprises participantes.

La méthodologie inclut la participation des entreprises bénéficiaires pour cerner leurs attentes en matière de rencontres d'affaires à travers des questionnaires et/ou des visites,

sélectionner les acheteurs/vendeurs participants sur cette base et optimiser la gestion des rencontres bilatérales dans une optique de génération d'affaires.

L'intérêt des entreprises est également cerné par leur volonté à prendre en charge tout ou partie de leurs frais de voyage pour les déplacements internationaux.

Un enjeu essentiel est le suivi post-RAV qui devrait être défini comme une étape à part entière de la méthodologie et intégré dans le programme de travail des IAC partenaires. De plus des indicateurs de suivi de l'impact des RAV en matière de génération d'affaires, tout en garantissant au mieux la confidentialité des informations, devraient être identifiés au préalable.

Mise en œuvre de la méthodologie « génération d'affaires » de l'ITC

La VCCI - Vietnam et la CCIAM – PNR ¹¹ ont utilisé la méthodologie « génération d'affaires » de l'ITC pour organiser les rencontres vendeurs/acheteurs.

Valeur ajoutée du CCI

Le CCI a formé les équipes de la VCCI - Vietnam et la CCIAM – PNR à la méthodologie de génération d'affaires et à l'utilisation du logiciel d'appariement d'entreprises Match Maker version access de l'ITC pour gérer l'agenda des rencontres bilatérales. Le CCI a également effectué la revue technique des études offre/demande ci-dessous analysées.

Etape 1 : Analyse des flux commerciaux - Identification des secteurs porteurs.

Le projet initial OIF/ITC 2008-2010¹² a soutenu la réalisation d'études relatives à l'analyse des flux commerciaux entre les pays francophones des sous-régions MEKONG, CEMAC et UEMOA pour générer des informations sur les produits importés et exportés entre ces groupes de pays. Ces études d'opportunités commerciales ont fait l'objet de workshop (cf. méthodologie ITC) lors du Forum de Développement des Affaires de Siem Reap, Cambodge, 2008 pour permettre aux pays bénéficiaires du projet d'examiner les conclusions et de sélectionner les groupes de produits à promouvoir pour renforcer leurs relations commerciales.

La mise en œuvre de cette activité intervenue en 2008 est mentionnée à titre de rappel pour expliciter le déroulement de l'exécution de la méthodologie de génération d'affaires. Son évaluation est hors du champ de la présente mission qui couvre la période Octobre 2011 – Mai 2012.

Il est ressorti de l'analyse des flux commerciaux que le Vietnam est un important acheteur international de bois, de cajou et de coton, ayant toutefois une faible connaissance du marché africain. Les achats internationaux de tels produits suivent une chaîne de commercialisation faisant intervenir des intermédiaires étrangers (Europe). Les opérateurs Vietnamiens ont pour objectif de renforcer les relations commerciales *directes* avec les

¹¹ Formation zones CEMAC et UEMOA en Janvier et Février 2003.

¹² L'évaluation couvre la période OCTOBRE 2011 – MAI 2012

fournisseurs des zones CEMAC et UEMOA et de réduire ainsi la chaîne de l'intermédiation et éventuellement les « frais des transactions commerciales ».

La demande Vietnamiennne en bois pour la transformation en meubles est de plus de 5 millions de m3 par an. La production locale de bois peut couvrir uniquement 20% des besoins des transformateurs, soit un besoin d'achat international de bois de 80% auprès d'une centaine de pays dans le monde. Les principaux pays d'importation actuels sont essentiellement le Laos, Myanmar, Cambodge, Indonésie, Malaisie, Nouvelle -Zélande, Suède, Danemark, Etats-Unis. En 2011, les importations du Vietnam en bois et produits dérivés du bois ont atteint une valeur de +USD1,354 milliards, les estimations en 2012 sont de USD1,5 milliards soit une croissance d'environ 12%. Cela représente une opportunité de marché pour les pays africains producteurs de bois et qui ont jusqu'ici une faible pénétration du marché vietnamien.

Tableau 3 : Importation Vietnamiennne de bois et de produits dérivés du bois de la CEMAC (en USD)

	2010	2011
Cameroun	40.001.117 (USD)	77.829.193 (+95%)
République Centrale	238.702	150.895 (-42%)
Congo	3.570.455	8.825.254 (+151%)
Gabon	5.923.494	11.696.262 (+97%)
Guinée Equatoriale		564.926
Total	49.733.768	99.066.530 (+99%)

commerciales entre les pays des zones MEKONG, CEMAC et UEMOA. Le Forum sur le développement des affaires de Siem Reap a permis au secteur public et au secteur privé des pays participants de sélectionner les produits à considérer pour des études plus spécifiques offre/demande notamment : le riz, les noix de cajou, le coton, le bois et les produits dérivés du bois, et qui pourraient constituer les secteurs de concentration des interventions du projet OIF/ITC. Le présent rapport se focalise la filière bois et produits dérivés du bois conformément aux termes de référence.

¹³ Extrait de la Présentation du Ministère de l'Industrie et du Commerce – Rencontres acheteurs / vendeurs bois – Pointe Noire, République du Congo, Mai 2012

¹⁴ Congo - Etude sur l'offre et la demande de bois, Juillet 2010

Ainsi, la première étape de la méthodologie de génération d'affaires a été mise en œuvre de manière adéquate. Son financement n'est pas couvert par le projet actuel, mais lui est antérieur et a été assuré dans le projet initial 2008-2010.

Etape 2 : Réalisation des études offre/demande.

Sur la base des produits sélectionnés lors du Forum de Siem Reap, le projet OIF/ITC a soutenu la réalisation des Etudes de l'Offre et de la Demande sur le Bois et ses Produits Dérivés pour le Vietnam et le Congo, Novembre 2010.

Ces études ont permis d'identifier pour le Congo par exemple la structure de l'offre de bois et des PDB, le profil des exportateurs et des importateurs, et d'une manière plus spécifique, les groupes de produits à fort potentiel à l'exportation et les acheteurs potentiels.

Ces informations ont été exploitées par les IAC du Congo et du Vietnam, et mises à disposition des entreprises de la filière dans le cadre des campagnes de sensibilisation, d'information et de préparation des rencontres acheteurs/vendeurs sur le bois.

Ces informations ont également été utilisées dans le programme des RAV pour introduire les sessions plénières et répondre aux questions des entreprises participantes.

Le Ministère Vietnamien de l'Industrie et du Commerce a exploité les informations des analyses des flux commerciaux et des études offre/demande dans le cadre d'une publication à son initiative pour servir de guide aux entrepreneurs et intitulé « VIETNAM – UEMOA – CEMAC Perspectives pour la Coopération du Commerce et de l'Investissement ».

Lors de la RAV de Pointe Noire, Mai 2012, trois présentations suivies de discussions ont été effectuées en session plénière sur la demande vietnamienne de bois, et l'offre gabonaise et l'offre congolaise de bois. Les questions/réponses ont permis aux entreprises de faire préciser certaines informations sur la filière et en particulier les orientations des Codes forestiers.

Les études Offre/demande sur le bois et les produits dérivés du bois ont été réalisées en juillet 2010 pour le Congo et le Vietnam dans la perspective de l'organisation des rencontres acheteurs/vendeurs à Ho Chi Minh Ville. Ces études ont permis notamment de structurer : (a) les informations relatives à l'offre congolaise pour ce qui concerne les produits et groupes de produits (produits artisanaux¹⁵, bois divers bruts¹⁶, bois dérivés de la 1^{ère} transformation¹⁷ et ceux dérivés de la 2^{ème} transformation¹⁸) et (b) celles relatives à la demande vietnamienne pour ce qui concerne les principales catégories importées (bois sciés, bois bruts, panneaux de fibres de bois) qui ont représenté en moyenne 85% de la valeur des importations de bois sur la période 2005-2008.

¹⁵ Poteaux électriques et téléphoniques

¹⁶ Bois sciés, placages et contreplaqués

¹⁷ Bois profilés et moulures, panneaux de particules

¹⁸ Cadres en bois, caisses et emballages, palettes, portes et fenêtres, meubles en bois, etc.

Sur cette base, la deuxième étape de la méthodologie de génération d'affaires a été mise en œuvre de manière adéquate.

Etape 3 : Organisation de la Rencontre acheteurs/vendeurs sur le bois et les PDB.

Pour organiser les RAV de Ho Chi Minh Ville et de Pointe Noire, la VCCI – Vietnam et la CCIAM- PNR ont effectué des campagnes de sensibilisation et d'information en utilisant les résultats des études offre/demande, puis identifié et sélectionné les entreprises vietnamiennes et congolaises participantes à l'évènement sur la base de leur profil d'offre ou de demande de bois. Les deux chambres de commerce ont échangé des informations sur les entreprises participantes au cours de la phase de préparation pour évaluer les possibilités d'affaires, la qualité des entreprises identifiées et programmer de manière adéquate les rencontres bilatérales conformément aux attentes exprimées par les bénéficiaires. Elles ont également mis à disposition des participantes les profils des entreprises sélectionnées. Toutefois, pour la RAV Pointe Noire, l'agenda des rencontres B2B préparé par le CCI a été distribué à chaque entreprise séance tenante.

Le programme des deux RAV (Ho Chi Min Ville et Pointe Noire) s'est déroulé selon le même format : sessions plénières avec des présentations sur la filière bois du Congo et du Vietnam suivies de sessions questions-réponses ; consultations commerciales bilatérales (rencontres B2B) et visites d'entreprises. Une traduction simultanée Français / Vietnamien a été effectuée. Un formulaire d'évaluation immédiate a été renseigné par les entreprises participantes.

Les IAC Vietnamienne et Congolaise ont envoyé des lettres circulaires et des e-mails aux organisations d'entreprises, aux entreprises exportatrices de bois du Congo et aux entreprises importatrices du Vietnam, de même que des messages de rappel et de suivi des inscriptions aux entreprises sélectionnées. Elles ont également effectué des visites de terrain.

Le nombre d'entreprises participantes RAV de Ho Chi Minh Ville, était de 32. La répartition par pays est comme suit : République du Congo (04), Gabon (02), Guinée Equatoriale (01) et Vietnam (25). Le nombre de rencontres B2B programmées avec l'appui du CCI était de 180¹⁹. Certaines consultations bilatérales se sont poursuivies en dehors de l'agenda formel en fonction de l'émergence d'un intérêt commercial potentiel ou avéré.

Le nombre d'entreprises participantes à la RAV de Pointe Noire, était de 17. La répartition par pays est comme suit : République du Congo (9) et Vietnam²⁰ (8). Sur les 9 entreprises congolaises présentes à la RAV de Pointe Noire, les 03 qui avaient participé à la RAV au Vietnam étaient également présentes (Trabec, MBG, CIB/Groupe Olam). Le nombre de rencontres B2B programmées à Pointe Noire avec l'appui du CCI était de 80. Certaines consultations bilatérales se sont poursuivies en dehors de l'agenda formel. La Délégation

¹⁹ Rapport d'activité 2011 Projet OIF/ITC – Janvier 2012

²⁰ La délégation vietnamienne était composée de 10 représentants des entreprises importatrices de bois, 02 représentants du Ministère de l'Industrie et du Commerce, 01 représentant de la VCCI et 01 représentant d'une entreprise du secteur pharmaceutique NAM HA a participé à la mission avec un agenda spécifique dont des rencontres B2B avec 04 entreprises Congolaises et une visite de terrain auprès d'un importateur de produits pharmaceutiques. Il a pu ainsi effectuer une pré-identification des besoins de ses partenaires potentiels en médicaments (antibiotiques, anti-malariens, antituberculeux).

vietnamienne comprenait également 2 représentants du Ministère Vietnamien du Commerce et de l'Industrie et 01 représentante de la VCCI Vietnam qui ont assuré les traductions en vietnamien/français. Le Gabon était représenté par la Vice-présidente de la chambre de commerce CCAIMA a fait une présentation sur l'offre de bois au Congo en session plénière et a participé aux rencontres B2B pour promouvoir les opportunités d'affaires dans la filière dans son pays.

Les rencontres B2B se sont déroulées avec une rotation en moyenne toutes les 30 minutes sous le monitoring de la CCIAM-PNR.

Les entretiens effectués avec les entreprises participantes aux sessions B2B et les entreprises visitées se présentent comme suit.

L'entreprise Congolaise Industrielle des Bois (CIB) qui est une entreprise de droit congolais filiale du groupe singapourien Olam. La CIB a effectué des rencontres B2B avec 5 entreprises vietnamiennes. Toutes les fiches clients renseignées au cours de l'évènement par son représentant seront transmises à Olam à Singapour qui centralise le suivi des clients potentiels à l'international. La CIB a suggéré d'élargir le profil des participants à la RAV pour inclure par exemple les producteurs/distributeurs de produits d'entretien du bois (cire, peinture) et des équipements de menuiserie qui constituent une demande émergente au Congo en raison du positionnement progressif du secteur privé sur les produits transformés à valeur ajoutée (mobilier en bois). Pour la suite du programme, les IAC africaines et vietnamiennes devraient analyser cette situation sectorielle émergente, générer l'information économique et commerciale appropriée et apprécier l'impact sur l'évolution du format des RAV et des participants potentiels. De plus le Gabon a interdit l'exportation de grumes -qui correspond à la demande des vietnamiens- pour promouvoir des activités de transformation de bois et la génération de valeur ajoutée locale²¹. Ce travail offre/demande pour les produits connexes de la filière bois pourrait prendre une dimension régionale (pays producteurs de bois CEMAC et UEMOA).

L'entreprise congolaise SNBI est un fabricant de poteaux en bois d'eucalyptus qui servent de support de transport au réseau électrique et au réseau téléphonique. Le représentant de SNBI a mentionné que son offre ne correspondait pas à la demande des entreprises vietnamiennes rencontrées (07) pendant la RAV. Ces dernières recherchent les grumes pour leurs activités de transformation alors que SNBI offre un produit fini dont le marché est très spécifique : en raison des propriétés isolantes du bois, sont les opérateurs des industries de l'électricité et de la téléphonie. Le cas de la SNBI est un exemple de mise en relation inappropriée dans le cadre de la RAV. Au-delà de l'entretien effectué avec SNBI, la fiche d'évaluation de l'entreprise corrobore cette inadéquation et non satisfaction de ses attentes en termes de rencontres d'affaires. L'identification des attentes des entreprises participantes et sa prise en charge effective dans l'organisation des sessions B2B est une étape critique et basique pour le succès de la RAV. Pour les prochaines étapes du programme, cette question doit être résolue par les IAC organisatrices avec la facilitation du CCI pour une mise en œuvre efficace de la méthodologie de génération d'affaires.

Lors de la visite de l'entreprise Trabec spécialisée dans l'exploitation forestière et la production de grumes, le Gérant a mentionné au cours de l'entretien avec le Consultant, qu'au-delà des informations générées par les études offre/demande, il pensait que « le potentiel d'exportation de bois en Asie c'était la Chine et que sa participation à la RAV de Ho

²¹ Entretien et fiche d'évaluation RAV de la Vice-présidente de la Chambre de Commerce du Gabon.

Chi Minh Ville lui a permis d'avoir une expérience de terrain du potentiel de la demande en bois du Vietnam, les activités de transformation locale des grumes et de commencer à construire des relations d'affaires. » L'analyse des données des certificats d'origine émis par la CCIAM-PNR montre que Trabec exporte au Vietnam depuis 2010, même si les volumes sont pour l'instant faibles par rapport au potentiel de demande en bois tropicaux. Lors de la RAV Pointe Noire, 2012, Trabec a établi des contacts prometteurs avec un client potentiel Vietnamien. Si les contrats en négociation se concluent, Trabec pourrait renforcer sa position sur le marché vietnamien. Cette relation d'affaires devrait être suivie de près par les IAC congolaise et vietnamienne.

L'entreprise Eucalyptus et Fibres du Congo (EFC) est spécialisée dans l'exploitation de plantation d'eucalyptus et la production de copeaux utilisés dans la fabrication de pâte à papier et de meubles contreplaqués. Les marchés d'exportation actuels de EFC sont le Maroc et l'Espagne. Les entreprises vietnamiennes fabricants de meubles utilisent les copeaux comme matières premières. La visite de la plateforme de production de EFC leur a permis d'avoir une idée précise sur les capacités techniques de l'entreprise et d'examiner les différents dimensionnements de copeaux produits par EFC. Elles vont analyser les informations collectées au cours de ce premier contact par rapport à leur besoin.

Le Gabon était représenté par la Vice-présidente de la chambre de commerce CCAIMA qui a fait une présentation sur l'offre de bois au Congo en session plénière et a participé aux rencontres B2B pour promouvoir les opportunités d'affaires dans la filière dans son pays. Lors de notre entretien, elle a mentionné que 03 entreprises vietnamiennes ont décidé de saisir l'opportunité de leur présence en Afrique pour effectuer un voyage de prospection d'affaires au Gabon. Les entreprises vietnamiennes ont proposé de donner une dimension régionale à la participation et d'identifier l'intérêt des entreprises à se rendre dans d'autres pays africains producteurs de bois au cours de la préparation de la RAV pour faciliter l'organisation et l'optimisation du coût de leur voyage d'affaires. Les IAC organisatrices devraient analyser l'opportunité et la faisabilité d'une telle requête pour y donner suite.

Les Chambres de Commerce de Pointe Noire et du Vietnam ont signé une Convention de Coopération le 7 Mai 2012 à Pointe Noire pour avoir une base formelle de leur partenariat. Les deux chambres consulaires ont conjointement démarré la préparation de la RAV de Pointe Noire en janvier 2012 pour donner suite à la demande des importateurs Vietnamiens d'être accompagnés dans leur effort de prospection dans des pays dont ils découvrent l'offre en bois et PDB.

Enfin, au Congo, il est ressorti des entretiens que le point focal actuel du projet n'a pas été formé à la méthodologie de génération d'affaires de l'ITC, la personne initialement formée a changé d'employeur. Il n'existe pas à la CCIAM-PNR une équipe dédiée à la préparation et à l'organisation de la RAV avec une répartition des tâches, une coordination interne et un suivi post-RAV. Au cours de la RAV, le Point focal était systématiquement absent de la salle pour gérer diverses sollicitations en l'absence d'un secrétariat sur place. Le Vice-président de la CCIAM a facilité le bon déroulement des rencontres bilatérales et la gestion du signal pour les rotations toutes les 30 minutes. Par ailleurs, le démarrage tardif de l'évènement le matin avec 1H15 de retard, dans l'attente de l'ouverture officielle par le Ministre en charge du commerce, alors les entreprises et les invités étaient en place a gêné la gestion globale du temps et suscité de l'impatience au niveau des participants.

Le CCI et les IAC devraient tirer les leçons du déroulement de la RAV-PNR et améliorer l'organisation logistique globale par la mise en place d'un secrétariat dédié, la gestion de la

punctualité, la distribution et la collecte des formulaires d'évaluation immédiate par les participants.

La participation des entreprises au RAV de Ho Chi Min Ville (32) et de Pointe Noire (17) est un signal de leur intérêt pour le format de l'évènement soutenu par le projet. Les entreprises investissent leur temps et leur argent pour rencontrer des clients ou des fournisseurs potentiels sur la base des informations décrites dans les profils d'entreprises mis à leur disposition. L'exploitation des formulaires d'évaluation immédiate effectuée par le CCI donne essentiellement des indications sur le potentiel commercial pour le bois et les PDB.

A ce stade de la mise en œuvre du projet, 3 contrats d'achat de bois et de PDB ont été signés par une entreprise vietnamienne au Congo, au Cameroun et au Gabon pour un montant de 4 250 000 €. Un suivi des négociations post-RAV de Pointe Noire pourrait permettre d'apprécier l'évolution de la relation d'affaires entre Trabec (Congo) et Tan Anh (Vietnam). Pointe Noire.

Actions de suivi.

Formulaire d'évaluation des RAV

Des formulaires d'évaluation immédiate ont été mis à la disposition des entreprises participantes. Le format et contenu des questionnaires est satisfaisant pour collecter des informations à chaud sur les résultats préliminaires des rencontres (nombre de rencontres bilatérales, montant des commandes placées/reçues, commandes en cours de négociation, potentiel de commandes sur 12 mois, évaluation qualitative). Un modèle de questionnaire est joint en annexe.

Les formulaires d'évaluation retournés par les participants aux RAV de Ho Chi Minh Ville et de Pointe Noire (5 formulaires transmis par CCI) font ressortir le potentiel de commandes de bois et PDB comme suit dans les tableaux 4 et 5.

Tableau 4 : RAV – Ho Chi Min Ville Nov. – Déc. 2011 / Traitement des formulaires d'évaluation

Désignation	Volume Bois / Montant
Commandes potentielles	- 85 000 m3 (dont 70 000 m3 certifiés FSC) - 35 millions de dollars US

Source : Tableau établi par le Consultant sur la base du traitement des formulaires d'évaluation par l'ITC et du rapport d'activités 2011 du Projet OIF/ITC, Janvier 2012

La demande potentielle exprimée dans les formulaires est une information intéressante sur le potentiel commercial et émanant directement des acheteurs potentiels. Pour ce qui concerne le suivi post – RAV Ho Chi Min Ville, il est ressorti des entretiens avec la Délégation vietnamienne et du questionnaire, que le Ministère de l'Industrie du Vietnam et la VCCI organisent conjointement des rencontres, des visites de terrain pour dialoguer avec les entreprises sur l'évolution de leurs négociations d'affaires et leur dynamique de connexion aux marchés africains. Toutefois à la date du présent rapport rien ne permet d'apprécier le degré de réalisation desdites commandes. Cette situation s'explique par

l'absence de mécanisme de suivi méthodique et de reporting des activités RAV. Pour y remédier, d'une part, les entreprises participantes devraient remplir leur engagement à fournir les informations sur l'impact de l'appui fourni par le projet sur le développement de leurs affaires, et d'autre part, le point focal vietnamien devrait faire un suivi bimensuel auprès des entreprises sur le degré d'exécution des commandes potentielles par email, téléphone ou visite de terrain.

Tableau 5 : RAV PNR - Traitement des formulaires d'évaluation des 8 entreprises vietnamiennes

Entreprise	Représentant	Commandes placées	Commande en cours de négociation	Commandes prévisionnelles à 12 mois
1. SARL DE PRODUCTION ET DE COMMERCE INTERNATIONAL TMC	Mme NGUYEN THANH NGA, Directrice # B2B : 6	USD200 000	N.A.	N.A.
2. SARL DE COMMERCE DAI LOI	Mr NGUYEN VAN KHOI, chef du bureau de ventes # B2B : 6	N.A.	N.A.	N.A.
Difficulté linguistique. Cette mission au Congo revêt une signification importante et pratique. L'organisation de la rencontre est très bonne, mais pour répondre au mieux aux attentes, il faudrait la participation de grands fournisseurs de bois				
3. SARL DE COMMERCE ET D'INVESTISSEMENT 1911	Mr VU TRONG DUNG, chef du bureau de ventes # B2B : 6	N.A.	USD500 000	USD1 000 000
Organiser des visites des zones de matières premières de bois (forêts à exploiter)				
4. SARL DUC TRUNG	Mr NGUYEN HOANG DUC, Directeur Adjoint # B2B : 5	USD1 000 000	USD3 000 000	USD2 000 000
Augmenter le nombre d'entreprises participantes pour répondre au besoin de recherche de partenaires. - Organiser des visites des zones de matières premières de bois (forêts à exploiter) - Arranger des interprètes pour les contacts B to B				
5. SARL NAM SON HA	Mr NGUYEN HOAI NAM, Directeur Adjoint # B2B :6	N.A.	N.A.	N.A.
6. SARL DE COMMERCE ET D'INVESTISSEMENT VAN ANH	Mme NGUYEN THI QUYNH ANH, Directrice # B2B : 6	N.A.	N.A.	N.A.
7. NAM HA PHARMA CO	Mr. Ta Van Dung, Director # B2B : 4			
Le Vietnam est un pays asiatique qui a des expériences dans la production et l'exportation des médicaments et des produits pharmaceutiques traditionnels. Il est donc souhaitable que l'ITC et l'OIF favorisent la présentation de la capacité et les produits pharmaceutiques des fabricants vietnamiens en Afrique Francophone de l'Ouest et du Centre. Et si possible, on peut organiser des rencontres acheteurs/vendeurs de médicaments.				
8. SARL d'IMPORT-EXPORT TAI ANH	Mr HA TUAN ANH, Directeur Adjoint # B2B : 6	USD3 000 000	USD3 350 000	N.A.
TOTAL		USD4 200 000	USD6 850 000	USD3 000 000

Source : Tableau établi par le Consultant à partir des 8 formulaires d'évaluation renseignés par les entreprises vietnamiennes

Il ressort des formulaires renseignés par les importateurs vietnamiens que des commandes pour un montant de USD6 850 000 seraient en cours de négociation. Le CCI devrait faciliter la mise en place de suivi par les IAC soit sur une base bimensuelle ou trimestrielle tel que proposé ci-dessus et solliciter la coopération des entreprises pour pouvoir démontrer les résultats du projet et l'impact à travers la construction de relations d'affaires durable.

En complément du questionnaire d'évaluation, une entreprise vietnamienne a confirmé par message email en date du 9 août avoir saisi l'opportunité de sa présence à Pointe Noire

pour effectuer un voyage d'affaires au Gabon et au Cameroun. Les résultats rapportés sont des contrats signés pour l'achat de bois et PDB (bois de sciage) comme suit :

Tableau 6 : Achat de bois et PDB par un importateur vietnamien dans la Zone CEMAC

Pays	Congo	Gabon	Cameroun*	TOTAL
Montant contrat signé	750 000 €	2 000 000 €	1 500 000 €	4 250 000 €

Source : Tableau établi par le Consultant sur la base du message électronique de l'entreprise TAI ANH

* La livraison est en cours d'expédition en provenance du Cameroun

Le suivi effectué dans le cadre de l'évaluation et la sensibilisation sur la nécessité de fournir des résultats concrets liés à la participation des entreprises à la RAV PNR ont permis au point focal du Vietnam de collecter ce premier résultat de transaction commerciale.

L'entreprise TAI ANH a également précisé dans son message avoir programmé de se rendre au Gabon courant août 2012 ou elle envisage d'ouvrir un bureau local.

Tableau 7 : RAV PNR - Traitement des formulaires d'évaluation des 5 entreprises africaines

Entreprise	Représentant	Commandes placées	Commande en cours de négociation	Commandes prévisionnelles à 12 mois
1. ANZ	Mr Alphonse NZONZA PROMOTEUR # B2B : 6	N.A.	N.A.	N.A.
2. SNBI	# B2B : 8	N.A.	N.A.	N.A.
Rencontre axée sur les bois tropicaux alors que l'entreprise SNBI est spécialisée dans la production de poteaux électriques en bois d'eucalyptus. Recommande une prise en compte de ses attentes lors de prochaines rencontres afin de leur permettre de rencontrer les partenaires souhaités.				
3. CIB OLAM Utile	Mr Mpoussa TOURE COMMERCIAL # B2B :	N.A.	N.A.	N.A.
Meilleure compréhension des besoins de partenaires acheteurs				
4. chambre de commerce Congo	Mme Alphonsine Ngoua MBA VICE PRESIDENTE # B2B : 7	N.A.	N.A.	N.A.
Exportation de grumes interdites au Gabon. Recherche d'investisseurs étrangers pour la transformation locale des grumes				
5. RDC : BBECOL PPE COMIATCO ?	Mr Justin MAVINGA RELATIONS EXTERIEURES # B2B :4	N.A.	N.A.	N.A.
Les vietnamiens ne sont pas rassurés par la RDC. Zone de conflit				

Source : Tableau établi par le Consultant à partir des 5 formulaires d'évaluation renseignés par les participants africains Congo, Gabon, République Démocratique du Congo (RDC)

Seuls 5 formulaires d'évaluation des entreprises africaines sur 9 ont été collectés et mis à la disposition du Consultant tel que reporté dans le tableau ci-dessus. Les entreprises n'ont pas répondu aux questions sur les transactions potentielles. Une entreprise (SNBI) a mentionné que ses attentes en termes de profil de rencontres d'acheteurs vietnamiens n'ont pas été satisfaites dans la mesure où il y avait une inadéquation entre son offre (produits finis spécifiques au secteur de l'électricité et de la téléphonie) et la demande exprimée au cours de la RAV (bois tropicaux grumes). Ce point a déjà été analysé ci-dessus.

Pour ce qui concerne le suivi post-RAV Pointe Noire, la CCIAM-PNR envisage de suivre les statistiques des émissions de certificats d'origine comme source d'informations sur les exportations de bois vers le Vietnam pour identifier les flux commerciaux des entreprises qui ont participé à la RAV au-delà des statistiques douanières générales, qui ne permettent pas d'isoler les résultats imputables au projet.

Il faudrait que la CCIAM-PNR puisse collecter les statistiques sur les exportations de bois des entreprises de la zone Nord du pays pour avoir une couverture statistique nationale. De telles informations n'ont pas pu être mises à disposition du Consultant pendant l'évaluation en dépit du suivi et des relances effectuées.

D'ores et déjà et tel que mentionné ci-dessus, un premier résultat généré par la RAV PNR s'est concrétisé avec des contrats signés et en cours d'exécution pour un montant total de 4 250 000 € dans 3 pays de la zone CEMAC (Congo, Gabon, Cameroun).

L'analyse des statistiques des certificats d'origine délivrés par la CCIAM – PNR fait ressortir qu'une entreprise Congolaise participante au deux RAV Ho Chi Minh Ville et Pointe Noire exporte effectivement du bois au Vietnam depuis 2010. Toutefois l'évaluation n'est pas en mesure de préciser l'impact du projet sur ces résultats émergents. Cette entreprise interrogée dans le cadre de l'évaluation a juste fourni une appréciation qualitative positive sur l'apport technique du projet. En effet l'expérience de terrain du RAV Ho Chi Minh Ville lui aurait permis d'avoir une meilleure connaissance des opportunités de marché existantes dans la filière bois au Vietnam et la RAV de Pointe Noire lui a permis de faire visiter son unité de production aux importateurs Vietnamiens.

Rôle du CCI

Le déroulement de la RAV Pointe Noire fait ressortir un problème de coaching ou de supervision par le CCI comme l'illustrent les points suivants :

L'agenda des rencontres B2B préparé par le CCI a été transmis aux entreprises séance tenante. Le point focal de la CCIAM-PNR indique ne pas disposer de copies des rencontres programmées.

La liste de présence des entreprises participantes n'a pas été mise à disposition du consultant tel que demandé à la fin l'évènement

Les formulaires d'évaluation de la RAV n'ont pas été collectés à la fin de la rencontre. Certes, pour les Vietnamiens, une traduction vietnamien/français était requise, toutefois le consultant n'a pu obtenir les 8 formulaires des entreprises vietnamiennes qu'à la fin juillet 2012. Seuls 5 formulaires des entreprises africaines participantes ont été transmis au consultant par le CCI à la fin juillet également.

Un secrétariat n'était pas prévu sur le site de l'évènement, cela aurait sans doute permis de gérer la liste de présence, la distribution et le suivi de la collecte des formulaires d'évaluation.

L'étape des actions de suivi constitue un point faible dans la mise en œuvre de la méthodologie de génération d'affaires. Les formulaires d'évaluation *immédiate* de la RAV

Pointe Noire n'ont pas intégralement collectés à la fin de la rencontre, ni analysés par les partenaires congolais organisateurs de 1^{er} de l'évènement. Les partenaires vietnamiens ont transmis les formulaires à la fin juillet 2012, soit plus de deux mois après la tenue de l'évènement. Aucun rapport relatif à la RAV n'a été transmis au CCI par les IAC congolaise et vietnamienne. Cette situation est liée à un problème plus global de gestion de projet, à savoir : les actions de suivi post-RAV ne sont pas structurées (contenus, périodicité, reporting sur les résultats) et intégrées dans les programmes de travail des points focaux au Vietnam et au Congo. Dès à présent, le CCI devrait apporter les mesures correctives et effectuer les actions suivantes : (a) faire une évaluation conjointe de la RAV Pointe Noire avec les IAC vietnamienne et congolaise²² ; (b) former ou préciser le contenu de la méthodologie de génération d'affaires et la phase critique d'élaboration des profils des entreprises, d'analyses des attentes des acheteurs/vendeurs et de préparation des agendas des rencontres B2B ; (c) mettre en place les actions de suivi pour générer l'information sur les résultats du projet (contenu, périodicité).

Exécution budgétaire

Le projet a financé la RAV Ho Chi Min Ville, Vietnam pour un montant de USD33,428. L'OIF a effectué un financement additionnel hors budget de USD18,269, soit un coût total de USD51,697. La RAV Pointe Noire a été financée par le projet pour un montant de USD19,692 et un financement supplémentaire hors projet de l'OIF pour un montant de USD38,913, soit un coût total de USD57,180. La contribution financière des entreprises a consisté au financement de leur billet d'avion et de leur frais de subsistance.

Le projet n'a pas élaboré de budget prévisionnel par activités qui aurait pu permettre de comprendre si le besoin de financement hors budget résulte d'une éventuelle omission de dépenses. Le coût unitaire moyen du financement du projet calculé par rapport au nombre d'entreprises participantes (32 +17) est de USD1,100 pour les RAV Ho Chi Min Ville et Pointe Noire. Cet investissement est relativement raisonnable en comparaison des effets induits attendus de ces évènements. Toutefois à ce stade de la mise en œuvre, le projet n'a pas encore démontré les évidences en matière de génération d'affaires, même si les formulaires d'évaluation des entreprises mentionnent un potentiel de commandes estimées à 35 millions de dollars pour Ho Chi Minh Ville et de 14 millions de dollars pour Pointe Noire. Les actions de suivi à mettre en place par le CCI et les IAC au cours de la prochaine étape du projet devraient permettre de quantifier le degré de réalisation de telles transactions commerciales dans la filière bois et PDB.

Tableau 7 : Exécution budgétaire Rencontres acheteurs/vendeurs Vietnam et Congo

II.1. RAV VIET NAM BOIS NOV-DEC 2011		51697,87
LOGISTIQUE* hors budget	18269,45	
Etude Bénin	4700,80	
Etude Congo	4700,80	
Etude Vietnam	4700,80	
CONSULTANT KIM		2728,64

²² Vidéo-conférence ou conférence téléphonique

VOYAGE ITC IMAMO		8478,05
VOYAGE OIF BONANE		6042,25
LOGISTIQUE		314,28
TRADUCTEURS		1762,80
SOUS TOTAL	14102,40	19326,02
TOTAL RAV VIETNAM		33428,42
II.2. RAV CONGO BOIS MAI 2012		58606,4
LOGISTIQUE* hors budget	38913,9	
VOYAGE EXPERT VCCI	4169,5	
VOYAGE ITC IMAMO	11979,98	
VOYAGE OIF BONANE	3543,02	
TOTAL RAV CONGO PNR	19692,5	19692,5
TOTAL II		53120,92
TOTAL II hors budget		57183,35

Conclusion sur la mise en œuvre et l'atteinte des résultats

Les rencontres acheteurs/vendeurs dans la filière bois et PDB ont permis aux entreprises vietnamiennes, conformément à leurs attentes, d'établir des contacts directs avec les entreprises exportatrices du Congo (principalement), du Cameroun, du Gabon et de la RDC. Certaines entreprises telles que Trabec du Congo et Tai Anh Import & Export du Vietnam ont établi des relations d'affaires à l'issue de la rencontre de Pointe Noire, ce partenariat devrait être suivi de près par les IAC pour être informé de la conclusion ou non d'un contrat.

L'appropriation de la méthodologie de génération d'affaires par les IAC organisatrices devra être renforcée pour une gestion optimale de toutes les étapes en particulier, la sélection des entreprises et l'adéquation entre leurs attentes et rencontres B2B programmées de même que la mise en place des actions de suivi et l'intégration de cette activité dans le cadre global des objectifs et indicateurs du projet.

Le coût unitaire moyen du financement du projet calculé par rapport au nombre d'entreprises participantes (32 +17) est de USD1,100 pour les RAV Ho Chi Min Ville et Pointe Noire. Cet investissement est relativement raisonnable en comparaison des effets induits attendus de ces événements. Toutefois à ce stade de la mise en œuvre, le projet n'a pas encore démontré les évidences en matière de génération d'affaires. Les actions de suivi à mettre en place par le CCI et les IAC au cours de la prochaine étape du projet devraient permettre de quantifier le degré de réalisation de telles transactions commerciales dans la filière bois et PDB.

L'appui spécifique de l'ITC à la préparation des RAV a consisté à :

(a) organiser des sessions de formations à la méthodologie pour les partenaires du projet : la formation date de 2003. Une mise à niveau devra être effectuée le point focal du Congo n'a pas suivi cette formation alors qu'il joue un rôle pivot dans l'organisation de la RAV ;

b) faciliter l'élaboration des agendas des rencontres commerciales bilatérales : le CCI n'avait pas transmis les agendas des rencontres bilatérales à la CCIAM PNR pour distribution aux entreprises participantes avant l'évènement ;

(c) mettre à disposition les formulaires d'évaluation post-RAV : les formulaires ont été partiellement collectés à la fin de l'évènement par les organisateurs et mis à disposition du consultant à la fin juillet 2012 soit plus de deux mois après l'évènement ;

(d) effectuer une synthèse des formulaires d'évaluation disponibles (10) : le CCI pourrait fournir un coaching en matière de suivi des RAV, demander aux IAC partenaires un reporting détaillé sur la préparation, l'organisation, le déroulement, les résultats immédiats et les actions de suivi mises en place. Cela faciliterait la supervision du projet et les leçons apprises pour améliorer la performance globale de l'évènement.

2.1.4 Réalisation des objectifs

L'objectif global défini dans le cadre logique est « l'accroissement substantiel du niveau d'échanges commerciaux intra et interrégional »²³. Les activités mises en œuvre en vue de la réalisation de cet objectif et le degré de satisfaction des indicateurs du projet à ce stade de l'exécution sont détaillés ci-dessus.

Outcome 1 : nouvelles relations d'affaires établies entre les opérateurs des Etats membres de l'UEMOA et de la CEMAC et les pays francophones du Mékong en particulier dans la filière bois	
Output	Indicateur
Output 1.1 : Transfert complet et maîtrise de la méthodologie et des outils de l'ITC pour la promotion du commerce intra et interrégional aux IAC partenaires au projet.	Appropriation du manuel et du logiciel d'appariement d'entreprises (MatchMaker software) par au moins 3 IAC
Evaluation de l'atteinte des objectifs :	<p><u>L'appropriation du manuel est partiellement effective et doit être améliorée pour l'étape « Suivi des actions » et le logiciel matchmaker est géré par le CCI</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Le projet a organisé des sessions de formation à la méthodologie de génération d'affaires en 2003 pour les pays de l'UEMOA, de la CEMAC et pour le Vietnam - Le Cameroun, le Congo, le Vietnam (3 IAC) ont organisé avec l'appui de l'ITC des missions économiques ou des rencontres acheteurs/vendeurs en utilisant la méthodologie de l'ITC (manuel). - Pour ce qui concerne le logiciel d'appariement d'entreprises (MatchMaker) l'ITC est entrain de développer une nouvelle version et devrait procéder au transfert de l'outil amélioré dès sa disponibilité aux IAC (L'ITC n'a pas précisé de date au Consultant). Son appropriation n'est pas encore effective car dans cette phase transitoire

²³ Document de Projet ITF-Proposal / Annex 2 - Logframe

	c'est l'ITC qui prépare les agendas des rencontres bilatérales des RAV
Output 1.2 : Nouvelles transactions commerciales conclues entre les entreprises des trois espaces économiques francophones dans la filière bois.	Au minimum 50% des entreprises participantes ont conclu de nouvelles relations d'affaires
Evaluation de l'atteinte des objectifs :	<p><u>Cet indicateur n'est pas satisfait à ce stade ni pour la RAV Ho Chi Minh Ville, ni pour celle de Pointe Noire</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Il n'existe pas d'informations répertoriées qui permettent d'apprécier la réalisation de l'indicateur tel que défini par le cadre logique à ce stade de la mise en œuvre du projet à savoir « au minimum 50% des entreprises participantes ont conclu de nouvelles relations d'affaires » - Les entretiens un échantillon d'entreprises participantes et l'exploitation des questionnaires d'évaluation des RAV par le CCI indiquent un potentiel de transactions commerciales et par conséquent ne permettent pas non plus d'apprécier le degré d'atteinte de cet indicateur. - L'analyse des statistiques des certificats d'origine émis par la CCIAM-PNR permet d'identifier 1 seule entreprise exportatrice parmi celles ayant participé aux 2 RAV de Ho Chi Min Ville et de Pointe Noire
Output 1.3 : Des partenariats dynamiques établis entre les IAC dans les domaines d'échanges d'information, de savoir-faire et de bonnes pratiques sont créés	Nombre de protocoles d'accord signés entre les IAC partenaires au projet dans le cadre d'Échange d'information et de savoir faire.
Evaluation de l'atteinte des objectifs :	<p><u>Deux (02) protocoles d'accord sont déjà signés entre CCIA - RCA et VCCI - Vietnam et entre CCIAM PNR - Congo et VCCI –Vietnam (Mai 2012)</u></p> <p>Une (01) convention au stade de projet avancé entre la CCIA – Cameroun et la VCCI – Vietnam. Les parties ont convenu de concrétiser la signature courant 2012.</p>
Outcome 2 : Capacités des Institutions d'appui au commerce (IAC) partenaires du projet améliorées dans deux domaines : i) l'évaluation de la conformité pour trois pays membres de la CEMAC et ii) la gestion de la sécurité des aliments pour trois pays membres de l'UEMOA	
Output	Indicateur
<i>Output 2.1</i> : Capacités des IAC en matière de normes, d'assurance qualité, d'accréditation et de métrologie améliorées pour trois pays de la CEMAC.	<i>Au minimum 2 IAC par pays membre de la CEMAC ont conduit l'atelier national sur l'évaluation de conformité au bénéfice des PME avec une assistance technique limitée de l'ITC</i>
<i>Evaluation de l'atteinte des objectifs :</i>	<i>L'évaluation ne couvre pas cette activité dans la zone CEMAC.</i>
<i>Output 2.2</i> : Une meilleure sensibilisation d'un groupe de PME exportatrices des produits alimentaires opérant dans les trois pays membres	<i>20 responsables de PME par pays sensibilisés sur le rôle des normes et de l'Évaluation de la conformité dans le commerce international</i>

<i>de la CEMAC ciblés (RCA, Tchad, Rép. du Congo), sur les normes, l'assurance qualité et l'évaluation de la conformité de leurs produits.</i>	
Evaluation de l'atteinte des objectifs :	<i>L'évaluation ne couvre pas cette activité dans la zone CEMAC.</i>
Output 2.3 : Une meilleure sensibilisation d'un groupe de PME exportatrices des produits alimentaires sélectionnées au Bénin, Sénégal et Togo de l'importance de la gestion de la sécurité des aliments (ISO 22000) pour le développement du commerce intra-régional et international	6 entreprises exportatrices de la filière agro-alimentaire par pays sensibilisées sur le système de sécurité alimentaire ISO 22000
Evaluation de l'atteinte des objectifs :	Cet indicateur est satisfait par le projet dans les 3 pays de l'UEMOA comme suit : Bénin : <u>9 entreprises</u> de l'agro-alimentaire sensibilisées et ont participées à la formation. Sénégal : <u>6 entreprises</u> de l'agro-alimentaire sensibilisées et ont participées à la formation Togo : <u>9 entreprises</u> de l'agro-alimentaire sensibilisées et ont participées à la formation

2.2 Evaluation des effets

2.2.1 Résultats

Résultat 1 : **nouvelles relations d'affaires établies entre les opérateurs des Etats membres de l'UEMOA et de la CEMAC et les pays francophones du Mékong en particulier dans la filière bois**

Le Projet a soutenu l'organisation de missions économiques et commerciales de même que des rencontres acheteurs/vendeurs²⁴ en particulier dans la filière bois à Ho Chi Min Ville, Vietnam en 2011 et à Pointe Noire, République du Congo en 2012.

Ces activités ont notamment eu les effets suivants :

Pour les partenaires vietnamiens, et ceux des zones CEMAC et UEMOA :

Le développement d'une intelligence économique sur le Vietnam, les pays des zones CEMAC et UEMOA qui a servi utilement les intérêts des acteurs suivants :

- Le secteur public en vue de formuler la politique de coopération bilatérale entre le Vietnam et chaque pays concerné (y compris la politique de délivrance des visas aux chefs d'entreprises), de même que la mise à la disposition des opérateurs privés du bois et des PDB d'informations économiques et commerciales stratégiques. A titre d'exemple le projet a soutenu la publication d'un document de vulgarisation intitulé « Vietnam – UEMOA – CEMAC Perspectives pour la Coopération du Commerce et de l'investissement » en français et en vietnamien.

²⁴ Le Projet OIF/ITC a également soutenu l'organisation de rencontres acheteurs/vendeurs dans les filières agro-alimentaires (riz, noix de cajou) et dans le textile-habillement identifiées comme filières prioritaires lors du séminaire Siem Reap, Cambodge, 2008.

- Les institutions d'appui au commerce (IAC) en vue d'acquérir de nouvelles capacités, de diversifier les services d'assistance aux opérateurs privés en matière d'accès au marché international, et en particulier de développer un savoir-faire en matière de préparation, d'organisation et de suivi des rencontres acheteurs/vendeurs (RAV). Toutefois, le CCI devrait fournir un appui technique pour améliorer la préparation des RAV, structurer les actions de suivi et les ancrer dans une démarche de mise en évidence de résultats.
- Le secteur privé en vue d'accéder à une information commerciale organisée et fiable. Les effets pour les acheteurs vietnamiens sont de définir une nouvelle stratégie d'achat international de bois, d'identifier de nouveaux fournisseurs, de nouvelles essences tropicales pour la diversification de leur offre de produits finis et de construire des relations directes avec les exploitants forestiers locaux pour rationaliser la chaîne de commercialisation du bois²⁵. Les effets pour le secteur privé des zones CEMAC et UEMOA sont l'accès à une nouvelle clientèle internationale et de nouvelles opportunités de marché d'exportation.

Toutefois, tel que détaillé dans le rapport, à ce stade de la mise en œuvre du projet, il n'existe pas de statistiques sur les relations d'affaires induites par le projet pour apprécier d'un point de vue quantitatif la génération de nouvelles relations d'affaires. Une telle situation est liée à un problème de gestion et de coordination adéquate du système de suivi du projet par le CCI et à l'absence de reporting régulier par les IAC partenaires. Les mesures correctives à mettre en place pour la phase suivante du projet consisteraient à mettre en place un mécanisme de suivi pour répondre à la quantification de transactions générées grâce au soutien du projet.

Pour l'OIF et l'ITC

D'un point de vue technique, l'implication de l'OIF et de l'ITC est perçue comme un catalyseur rassurant pour effectuer des prospections commerciales de terrain dans des pays lointains et inconnus les acheteurs et vendeurs vietnamiens et africains. Le projet a contribué à l'identification du potentiel de marché pour certains produits (bois, noix de cajou) à la prise de connaissance de l'ampleur respective de l'offre et de la demande au Vietnam et dans les zones CEMAC et UEMOA, et à la génération d'une information commerciale structurée sur la filière bois.

D'un point de vue financier, le soutien du projet aux acheteurs/vendeurs de la filière bois s'est faite selon une approche à « frais partagés ». La contribution financière des entreprises a permis de confirmer leur intérêt à prospector le marché africain du bois et le soutien financier du projet a permis de rendre soutenable pour les opérateurs privés vietnamiens et africains la charge de l'investissement requis pour réaliser ce type de voyage (20h de vol entre le Vietnam et le Congo ; prix du billet d'avion : USD2,500)

Au-delà des statistiques douanières globales qui ne permettent pas d'attribuer les taux de croissance des échanges commerciaux pour les produits ciblés (bois et PDB) aux seuls

²⁵ L'analyse des questionnaires et les entretiens avec la délégation du Vietnam fait ressortir un objectif récurrent de relation directe avec les exploitants forestiers pour s'affranchir progressivement des intermédiaires étrangers qu'ils perçoivent comme un facteur de surcoût de leur facture d'achat de bois et PDB.

effets du projet, les partenaires au niveau des pays devraient améliorer l'ingénierie de la collecte d'informations statistiques notamment par l'exploitation des bases de données des certificats d'origine. Cette démarche pourrait permettre d'avoir des indications plus spécifiques sur les flux des commerciaux des entreprises soutenues par le projet dans le cadre des RAV.

Résultat 2 : Capacités des Institutions d'appui au commerce (IAC) partenaires du projet améliorées dans deux domaines : i) l'évaluation de la conformité pour trois pays membres de la CEMAC et ii) la gestion de la sécurité des aliments pour trois pays membres de l'UEMOA

Les interventions en zone CEMAC sont hors de la portée de l'évaluation. Seule la zone UEMOA est couverte.

Le projet a soutenu l'organisation de séminaires de sensibilisation et de formation de formateurs à la norme ISO 22 000 : 2005 sur la sécurité des aliments au Bénin, au Togo et au Sénégal.

Cette activité avait pour objectif de consolider les réalisations du Programme Qualité de l'UEMOA mis en œuvre depuis 2001 dans les pays de l'Union et a permis de former au total 54 participants, consultants et spécialistes qualité des entreprises du secteur alimentaire et en particulier de l'agro-alimentaire, dont 22 au Bénin, 20 au Togo et 14 au Sénégal. Elle a également permis d'effectuer des audits qualité de 11 entreprises déjà engagées dans une amélioration de leurs process de production et formuler des recommandations.

La mise en œuvre de cette activité a permis d'atteindre les indicateurs visés par le projet en termes de nombre d'entreprises exportatrices de la filière agro-alimentaire par pays sensibilisées sur le système de sécurité alimentaire ISO 22000, soit 24 au total pour un objectif de 18 pour les 3 pays.

2.2.2 Impacts

L'impact attendu tel que défini dans le document de projet est « l'accroissement substantiel du niveau d'échanges commerciaux intra et interregional »²⁶

Le développement de relations commerciales entre vendeurs/acheteurs de pays très lointains et ayant une faible connaissance de leur potentiel économique respectifs est un processus qui peut prendre du temps.

L'impact au sens des effets et bénéfiques à long terme des interventions du projet est difficile à mesurer à mi-parcours et pour une courte durée d'exécution projet.

Une réalisation du projet est la génération d'information structurée sur le potentiel d'offre et de demande respectivement des pays CEMAC et du Vietnam mis à la disposition des importateurs/exportateurs, des IAC et des Gouvernements. Cette contribution du projet sera renforcée dans le cadre des conventions bilatérales entre les chambres de commerce pour

²⁶ Document de projet ITF – W1 proposal

poursuivre les efforts de développement de l'intelligence économique sur les filières ciblées dans chaque pays et faciliter les décisions de prospection commerciale, d'offre et d'achat des opérateurs privés.

Les activités mises en œuvre par le projet pour l'accroissement du niveau d'échanges commerciaux pour les produits sélectionnés à partir des analyses des flux commerciaux, en particulier le bois et les produits dérivés du bois, semblent avoir un potentiel de concrétisation à court et moyen terme compte tenu de l'ampleur de la demande structurelle du Vietnam (80% des besoins en bois sont importés) et du potentiel d'offre des pays de la CEMAC (Cameroun, Congo, Gabon). Une amélioration de l'organisation des RAV et des mécanismes de suivi des transactions auprès des entreprises participantes aux RAV pourra permettre d'apprécier l'impact imputable au projet en matière d'accroissement des échanges.

Pour ce qui concerne la formation à la norme ISO 22 000 : 2005, les participants et les entreprises auditées ont été sélectionnées par les Comités nationaux Qualité sur la base de termes de référence de l'UEMOA. L'impact potentiel des nouvelles capacités acquises par les spécialistes qualité des entreprises est lié à leur mise en œuvre dans les opérations de production pour améliorer effectivement la qualité des produits. Les entreprises auditées ont bénéficié de recommandations ; une entreprise au Sénégal a commencé la mise en œuvre du plan d'action et elle utilise également à ses propres frais les services d'un consultant ayant suivi la formation pour l'accompagner. Le Consultant interrogé a confirmé être prestataire de services auprès de ladite entreprise. Le projet devrait mettre en place en relation avec l'UEMOA un dispositif de suivi (enquêtes et/ou visites de terrain) pour mieux apprécier l'impact au sein des entreprises qui ont participé à la formation, en particulier sur la qualité de leurs produits et le développement des échanges surtout intra-régional.

Enfin, la CCIAM – Pointe Noire, sur la base des connaissances acquises dans le cadre du projet en matière de méthodologie de génération d'affaires a organisé dans le cadre de ses activités courantes, une rencontre acheteurs/vendeurs au niveau local sur les produits agricoles en 2008.

70 rencontres B2B ont eu lieu. Les restaurateurs, le secteur hôtelier et le secteur de la distribution ont pu découvrir l'offre locale, en apprécier la qualité et identifier des fournisseurs locaux de produits maraîchers pour satisfaire leurs besoins. De plus un maraîcher a initié une offre de « panier hebdomadaire » avec un service de livraison pour une catégorie d'acheteurs réceptifs à cette formule de vente.

2.2.3 Pérennité

A ce stade de la mise en œuvre, la pérennité des activités du projet pourrait être appréciée comme suit :

Pour ce qui concerne les Missions Economiques et Commerciales du Vietnam au Cameroun et en RDC, à ce stade de la mise œuvre du projet, aucune transaction liée aux relations d'affaires établies (riz, cajou, mines, matériaux de construction) au cours de l'évènement n'est encore identifiée.

Pour ce qui concerne les Séminaires de sensibilisation et de formation des formateurs sur la norme ISO 22000 : 2005 relative au système de gestion de la sécurité des aliments mis en œuvre dans 03 pays de l'UEMOA (Bénin, Sénégal, Togo), au total 24 Spécialistes qualité des entreprises de l'agro-alimentaire ont été formés en plus des Expert-Consultants. Cette démarche des entreprises à renforcer les capacités de leurs ressources humaines est un indicateur d'appropriation et d'internalisation des normes liées à la sécurité des aliments.

Pour ce qui concerne les Rencontres acheteurs/vendeurs sur le bois et ses produits dérivés, les rencontres de Ho Chi Min Ville, Vietnam en 2011 et les rencontres de Pointe Noire, République du Congo en 2012 ont permis aux IAC organisatrices et aux entreprises participantes d'avoir une meilleure connaissance des opportunités d'offre et de demande sur le terrain de même qu'une meilleure connaissance mutuelle des partenaires commerciaux potentiels.

3. LEÇONS APPRISES ET BONNES PRATIQUES

3.1. Leçons apprises

La génération de relations d'affaires entre opérateurs privés de pays ayant à la base une faible connaissance des opportunités de marché mutuelles est un processus qui prend du temps. Les activités de consultations commerciales soutenues par le projet contribuent à la construction des relations d'affaires génératrices de flux d'échanges potentiels qui peuvent se concrétiser à court et moyen terme, et réduire le temps que cela aurait pu prendre « par le jeu des forces du marché ». La qualité de l'organisation des RAV par les IAC et le suivi par les entreprises de leurs relations d'affaires est crucial pour maintenir les dynamiques commerciales jusqu'à la conclusion du contrat.

Au niveau du design et de la cohérence des activités du projet

Les activités « Missions Economiques et Commerciales - MEC » et les activités « Rencontres Acheteurs/Vendeurs – RAV » ont des objectifs similaires de développement de développement du commerce entre le Vietnam et les pays de la zone CEMAC. A ce titre, une rationalisation du design du projet aurait pu être effectuée grâce à une fusion des activités MEC et RAV pour en faire un événement unique pour les raisons suivantes :

- Optimiser la synergie logistique et organisationnelle des deux activités MEC et RAV : au niveau des pays ciblés (Congo, Cameroun, RCA, Vietnam) ce sont les mêmes IAC partenaires du projet qui facilitent la préparation et l'organisation, et qui assurent le suivi des MEC et des RAV
- Optimiser la synergie technique entre les agendas : les MEC incluent un volet développement de la coopération bilatérale publique et un volet développement des affaires (B2B) tandis que les RAV se focalisent sur le développement des affaires par une mise en relation directe des acheteurs et des vendeurs.
- Optimiser la synergie financière : l'espace géographique du projet couvre des zones économiques lointaines les unes (MEKONG – Vietnam) des autres (CEMAC) qui requièrent un investissement important en coût de voyage (coût unitaire moyen du billet Vietnam – Afrique : USD2500) et en temps (durée moyenne du voyage 20h) pour le secteur privé

Au niveau de la gestion du projet

L'évaluation a identifié des faiblesses relatives au pilotage technique et financier du projet dont les principales sont ci-dessous décrites.

- Le document de projet n'est pas mis à la disposition de partenaires impliqués dans l'exécution du projet. Certains partenaires clé impliqués (CCIAM-PNR) dans la mise en œuvre ne disposent pas du cadre logique du projet et plus largement du document du projet pour s'ancrer dans une exécution basée sur les résultats.

- L'équipe du projet n'a pas établi d'outils de pilotage prévisionnels. L'absence d'outils de pilotage usuels dans la gestion de projet de développement tels que la préparation de programmes de travail prévisionnels détaillée spécifiant les activités, les résultats, les indicateurs, les responsables, le budget, le calendrier de même qu'un système de reporting basé sur le cadre logique constituent une faiblesse qui affecte le bon déroulement du projet et la lisibilité de sa performance, de ses résultats et de son impact.
- La constatation d'une inadéquation entre la structuration des financements OIF et ITC dans le document de projet et la structuration de l'exécution budgétaire extrait du système de l'ITC ne donne pas une lisibilité appropriée du suivi financier.

Au niveau de la valeur ajoutée de l'ITC

La valeur ajoutée apportée par l'appui technique de l'ITC dans le développement et la mise en œuvre du projet a consisté, en sa qualité de partenaire technique à mettre à disposition ses outils et sa méthodologie en matière de génération d'affaires et à effectuer le transfert de connaissances en organisant des sessions de formation sur la norme ISO 22 000.

Le CCI a également facilité, en sa qualité d'agence d'exécution, la mise en œuvre des trois catégories d'activités du projet en travaillant en étroite collaboration avec les institutions partenaires en particulier, les chambres de Commerce de Pointe Noire, du Cameroun et du Vietnam, et l'UEMOA.

Toutefois, l'évaluation a constaté quelques faiblesses dans la gestion du projet notamment : (a) l'absence de partage du document du projet et de son cadre logique avec certaines institutions locales impliquées dans la mise en œuvre ; (b) la non élaboration de programme de travail prévisionnels et inclusifs de l'ensemble des activités du projet et des budgets associés ; et (c) l'absence de reporting technique et financier qui mesure sur une base régulière le degré de réalisation des objectifs du projet.

Au niveau de la responsabilité (utilisation efficiente des fonds et réalisation des objectifs)

Le coût unitaire moyen du financement du projet calculé par rapport au nombre d'entreprises participantes (32 +17) est de USD1,100 pour les RAV Ho Chi Min Ville (32) et Pointe Noire (17). Cet investissement est relativement raisonnable en comparaison des effets induits attendus de ces événements. Toutefois à ce stade de la mise en œuvre, les évidences émergentes en matière de génération d'affaires par le projet sont liées à la RAV de Pointe Noire à l'issue de laquelle une entreprise vietnamienne a passé des commandes fermes dont l'expédition est en cours, pour un montant de 4 250 000 €. Les actions de suivi à mettre en place par le CCI et les IAC au cours de la prochaine étape du projet devraient permettre de quantifier le degré de réalisation des transactions commerciales dans la filière bois et PDB, et par conséquent de la performance des RAV.

Sur la base des calculs effectués par le Consultant, le coût total de la formation est de 82 000\$, soit un coût moyen par pays d'environ 27 000\$. L'exécution budgétaire fait ressortir un financement *hors budget du projet* (Bénin et Togo) correspondant à la prise en charge des coûts logistiques pour un montant de 16 805\$, soit +20% du coût de la formation. En l'absence de budget prévisionnel de cette activité pour identifier les éventuelles omissions de

prévisions, le CCI a indiqué l'origine de ce financement hors budget était lié au délai de finalisation du protocole d'accord OIF/ITC et du décaissement des ressources par rapport à des engagements pris par l'OIF au niveau de l'UEMOA. Le coût unitaire moyen calculé sur la base du nombre de participants à la formation (56) et du nombre d'entreprises auditées est de USD1,227. Le rapport qualité/prix de la formation est adéquat au regard du nombre de bénéficiaires (consultants, responsables qualité en entreprises et entreprises auditées), des capacités locales générées et de l'évaluation satisfaisante des connaissances/compétences acquises par les participants.

Pour ce qui concerne les missions économiques et commerciales, l'évaluation n'est pas en mesure de procéder à une analyse similaire pour cette activité. En effet la réponse du CCI concernant l'exécution budgétaire a consisté à mentionner que le projet a uniquement financé les billets d'avion et DSA de la représentante de l'OIF. Une telle réponse est une indication de la faiblesse de l'exécution budgétaire du projet analysé dans le cadre de la présente évaluation.

3.2. Bonnes pratiques

Normalisation et qualité. Le projet a développé une synergie en renforçant le programme Qualité dans la zone UEMOA. Ainsi 24 entreprises de l'agro-alimentaire du Bénin, du Sénégal et du Togo ont participé à la formation sur la norme ISO 22 000 : 2005 pour améliorer leurs capacités internes en matière de gestion de la sécurité des aliments et l'accès de leurs produits au marché.

Partenariats institutionnels. Les Chambres de commerce du Vietnam et de Pointe Noire ont signé une convention de coopération le 7 Mai 2012 en marge de la RAV de Pointe Noire. Les deux IAC souhaitent ainsi développer leur coopération mutuelle pour fournir une assistance aux entreprises de leurs pays dans la perspective du renforcement des échanges commerciaux au-delà du cadre du projet.

Contribution financière des entreprises (RAV). Le soutien de la participation des entreprises exportatrices/importatrices aux RAV est basé sur le "cost-share". Le secteur privé participe à la prise en charge de certains frais liés à sa participation aux rencontres acheteurs/vendeurs (frais de voyage et de subsistance). Cet investissement de temps et de ressources financières (le temps de voyage Vietnam – Afrique est de 10h en moyenne et le coût du voyage est relativement cher) est un marqueur de l'intérêt des entreprises participantes à prospecter et à rechercher de nouvelles opportunités d'affaires à l'international.

3.3. Contraintes

Une des contraintes du projet est la mesure de la génération de commerce induite par les rencontres vendeurs/acheteurs dans la filière bois par exemple. Les statistiques douanières sont des données agrégées et ne permettent pas de spécifier les bénéfices du projet sur les exportations des pays CEMAC à ce stade de la mise en œuvre. Les informations reportées par les entreprises participantes dans des formulaires d'évaluation donnent des indications sur le potentiel d'affaires exprimé lors des rencontres commerciales bilatérales.

Une autre contrainte est liée à certaines faiblesses constatées dans la gestion du projet, en particulier : (a) l'absence de partage du document du projet et de son cadre logique avec certaines institutions locales impliquées dans la mise en œuvre ; (b) la non élaboration de programme de travail prévisionnels et inclusifs de l'ensemble des activités du projet et des budgets associés ; et (c) l'absence de reporting technique et financier qui mesure sur une base régulière le degré de réalisation des objectifs du projet.

Ces deux catégories de contraintes affectent la mise en œuvre efficace du projet et la démonstration des résultats générés.

4. RECOMMANDATIONS

Les principales recommandations sont liées au besoin d'une conception intégrée des activités du projet et au besoin d'une gestion renforcée de l'exécution du projet.

- Identifier et rationaliser les activités qui présentent des synergies au niveau technique, logistique et financier telles que les MEC et RAV
- Elaborer des termes de référence même sommaire pour définir le rôle du principal point focal (pays) en tant qu'animateur et responsable du suivi des activités mises en œuvre dans le cadre du projet au niveau national
- Mettre le document de projet à disposition des partenaires du projet dans chaque pays et en particulier les sensibiliser sur les objectifs et les indicateurs du cadre logique
- Présenter les objectifs et le cadre logique de chaque projet/programme soutenu par le CCI de même que les programmes de travail prévisionnels lors des activités de lancement
- Convenir d'un système de reporting sur la mise en œuvre des activités du projet (format prédéfini et évolutif ; périodicité) pour générer une information organisée, éviter la dispersion et les pertes d'information sur les résultats du projet

5. CONCLUSIONS

Le projet OIF/ITF « Expansion du commerce intra et interregional entre les pays francophones du Mékong et les Etats membres de la CEMAC et de l'UEMOA » est un catalyseur de la dynamique de relations commerciales en particulier dans la filière bois entre le pays de la CEMAC et le Vietnam.

Le projet a soutenu la mise œuvre des activités suivantes :

(a) les missions économiques et commerciales qui ont permis de définir les contours de la coopération entre les Etats d'une part et les IAC d'autre part pour stimuler le commerce et l'investissement. L'efficacité de cette activité n'est pas démontrée à ce stade de la mise en œuvre du projet.

(b) les rencontres acheteurs/vendeurs qui ont permis aux pays participants d'accéder à une information commerciale sur leurs potentiels d'offre et de demande respectifs, de créer des contacts directs entre les opérateurs économiques et une évaluation de terrain des possibilités commerciales de la filière bois et produits dérivés du bois. Des résultats ont commencé à émerger à l'issue de la RAV de Pointe Noire avec des commandes vietnamiennes en cours d'exécution dans 3 pays de la zone CEMAC ;

(c) la sensibilisation et la formation à la norme ISO 22 000 : 2005 dans certains pays de l'UEMOA (Bénin, Sénégal, Togo) pour consolider les programmes qualité existants et renforcer les capacités des Spécialistes Qualité dans 24 entreprises de l'agro-alimentaires

ANNEXES

1. Termes de référence

TERMES DE RÉFÉRENCE

L'ÉVALUATION DE MI-PARCOURS PROJET OIF/ITC

EXPANSION DU COMMERCE INTRA- ET INTERRÉGIONAL ENTRE LES ÉTATS MEMBRES DE LA CEMAC, DE L'UEMOA ET DES PAYS FRANCOPHONES DU MÉKONG

INT/28/09A & INT/28/10A

Titre du Projet : *Evaluation OED/SPPG (INT/U1/52A BAC 551654 Line 1151)*

Titre : *Consultant*

Période du contrat : *dès que possible - 31 Juin 2012 (30 Jours)*

Lieu du travail : *à domicile avec voyage au Congo (6-12 May 2012).*

CONTEXTE

Le partenariat entre l'OIF et l'ITC a été mis en place pour la première fois en janvier 2000 pour renforcer les capacités des PMA francophones dans la mise en œuvre du programme du Cadre intégré avec la mise en place d'un fonds d'affection globale administré par l'ITC entre 2000 et 2003. Il s'est poursuivi après 2003, à la demande de la CEMAC et de l'UEMOA, pour soutenir le renforcement de l'intégration régionale par la promotion du commerce intra et intercommunautaire. En 2008, l'OIF et l'ITC ont lancé la promotion du commerce interrégional entre la CEMAC et de l'UEMOA et le Mékong francophone.

Jusqu'à octobre 2011, ces activités ont été entièrement financées par l'OIF. A partir de novembre 2011, l'OIF et l'ITC ont lancé un nouveau partenariat (2011 – 2013) fondé sur le cofinancement de cette coopération. Ce nouveau partenariat a été organisé en deux phases :

1. La première étape d'octobre 2011 à avril 2012, se concentre sur la consolidation des acquis obtenus entre 2008 et 2010. Le budget de cette première phase est de USD 316,750 (la contribution de l'ITC provient du ITC-Trust Fund – soft earmarking de la Finlande et est de USD 165,267 et la contribution de l'OIF est de USD 151,483). Les activités de cette première étape ont été définies dans un projet de document (en annexe) et sont organisées dans un cadre logique incluant des objectifs, des indicateurs et des moyens de vérification. Les trois objectifs principaux sont les suivants :
 - a. Promotion du commerce interrégional entre la CEMAC, l'UEMOA et le Mékong francophone par le rapprochement des entreprises exportatrices et importatrices opérant dans la filière du bois et des produits dérivés du bois;
 - b. Amélioration des capacités des institutions nationales d'appui au commerce et sensibilisation d'un groupe pilote des PME exportatrices de produits alimentaires en matière de l'évaluation de la conformité pour trois pays membres de la CEMAC et la gestion de la sécurité des aliments pour trois pays membres de l'UEMOA.

- c. Sécurisation juridique des transactions par une bonne connaissance des contrats-types élaborés par l'ITC en faveur de deux pays du Mékong, à savoir le Royaume du Cambodge et la RDP du Laos.
2. Pour ce qui est de la deuxième étape entre mai 2012 et décembre 2013, il a été convenu que les activités seront déterminées en fonction des résultats atteints au cours de la première étape. Elles devraient se concentrer sur la consolidation des acquis et le suivi des recommandations formulées par les bénéficiaires directs. Le montant du budget de cette phase sera fixé ultérieurement.

OBJECTIFS DE L'EVALUATION

Le Comité de Direction de l'ITC a instruit le Bureau de suivi et d'évaluation de mener à bien une évaluation de mi-parcours de la première phase du projet OIF/ITC. Cette évaluation de mi-parcours se concentrera sur l'estimation de la valeur ajoutée apportée par l'ITC au projet :

- Responsabilité : il s'agira d'évaluer si les fonds utilisés l'ont été à bon escient et si les activités mises en œuvre par l'ITC ont contribué à la réalisation des objectifs définis dans le cadre logique et si elles ont présenté un bon rapport qualité/prix.
- Leçons apprises : il s'agira de fournir des indications sur les éventuelles améliorations à apporter à la contribution de l'ITC au projet.

En particulier, le rapport d'évaluation fournira une estimation si le projet OIF/ITC a eu un effet sur la génération d'affaires entre les entreprises de la CEMAC, l'UEMOA et le Mékong francophone ou si le projet a simplement subventionné des relations commerciales qui auraient été générées d'une autre façon par les forces du marché.

L'évaluation permettra au Comité de Direction de l'ITC de prendre des orientations au sujet du projet OIF/ITC sur la base de faits et de preuves objectifs. Les conclusions seront présentées directement au Comité de Direction de l'ITC lors de sa réunion du 30 mai 2012.

PORTEE DE L'EVALUATION

L'évaluation se concentrera sur l'analyse des activités menées à bien par l'ITC durant la première phase du projet OIF/ITC. Il s'agit en particulier des trois groupes d'activités suivants :

1. Missions économiques et commerciales du Viêt Nam en République Centrafricaine (RCA) et au Cameroun (23 août au 1er septembre 2011)
2. Séminaires de sensibilisation et de formation des formateurs sur la norme ISO 22000 :2005 relative au système de gestion de la sécurité des aliments :
 - a. Bénin et Togo,
 - b. Sénégal, janvier 2012
3. Rencontres acheteurs/vendeurs sur le bois et ses produits dérivés :
 - a. Ho Chi Minh Ville, Viêt Nam, 28 novembre – 1er décembre 2011
 - b. Pointe Noire, République du Congo les 4 et 5 mai 2012.

Cette évaluation de mi-parcours constitue une estimation interne de la situation actuelle du projet. Elle sera menée à bien par un consultant extérieur ayant de l'expertise dans le domaine de la promotion commerciale Sud-Sud. Elle s'intéressera particulièrement à la mise en œuvre par l'ITC de la méthodologie de génération d'affaires Sud-Sud pour les trois groupes d'activités cités plus haut. Il s'agira d'en mesurer la pertinence, l'efficacité, la capacité, d'en vérifier les résultats en terme de génération de commerce et la pérennité des capacités, des connaissances et des relations commerciales qui auront été générées. L'évaluation de mi-parcours se penchera sur les questions suivantes pour les trois groupes d'activités en question :

Pertinence

- Est-ce que les différentes composantes composent un tout cohérent ?

- Quel rôle a joué l'ITC pour s'assurer que le programme correspond aux objectifs stratégiques de l'ITC ?
- Est-ce que les méthodologies suivies sont pertinentes comparées aux méthodologies comparables mise en œuvre par d'autres organisations d'appui à la promotion commerciale ?
- Est-ce que le choix des thématiques, secteurs, experts, entreprises participantes, des Institutions d'appui au commerce (IAC), et des pays a été adéquat et mené à bien selon des critères objectifs et qui correspondent au potentiel et aux besoins exprimés par les bénéficiaires ?

Efficacité

- Est-ce que le programme, dans ces différentes composantes, a obtenu des résultats satisfaisants vers la réalisation des objectifs et résultats attendus tels qu'ils sont définis dans le document de projet? Est-ce que les activités prévues ont été menées à bien selon le calendrier, les spécifications déterminées et le budget prévu ?
- Est-ce que la gestion, l'organisation et la coordination du programme sont efficaces ? Une attention particulière sera portée à l'apport et au rôle de l'ITC et à la qualité et la valeur de ses services fournis aux bénéficiaires.
- L'efficacité du système de suivi des activités et de responsabilité des résultats qui a été mis en œuvre sera évaluée.

Impact et pérennité

- Quelle est la valeur ajoutée fournie par le programme et particulier par l'ITC aux bénéficiaires du programme ? En particulier, est-ce que le projet a généré une augmentation des volumes échangés entre les entreprises participantes ? Quelle est la situation actuelle ? Il s'agira de vérifier et de compléter les estimations de volume d'affaire fournies par les parties.
- Est-ce que le savoir et les capacités acquis par les institutions intermédiaires et bénéficiaires finaux sont utilisés par ces derniers lors de la phase 2 du projet? Il s'agit d'évaluer si les efforts investis dans la formation de formateurs ont de bonnes chances de déboucher sur un grand nombre d'entreprises se certifiant pour la norme ISO 22000 :2005 relative au système de gestion de la sécurité des aliments.
- Est-ce que le projet s'assure que les IAC continueront à aider les acteurs des secteurs visés à maintenir et approfondir des relations d'affaires après la fin du projet ?

METHODES D'EVALUATION

La méthodologie suggérée pour l'évaluation de mi-parcours consiste en une triangulation de méthodes incluant l'étude des documents du projet, des entrevues avec les acteurs clés, des questionnaires et une mission sur le terrain. Cette triangulation de méthodes est utilisée pour s'assurer d'une couverture idéale de l'évaluation. Le détail pour chaque méthode est expliqué ci-dessous :

- **Etude de documents** : Le consultant mènera à bien l'étude des documents disponibles du projet, en particulier des rapports d'activités et des rapports budgétaires. Il/elle analysera aussi les documents décrivant les méthodes utilisées pour mener à bien les activités du projet et les comparera à des méthodes utilisées par d'autres projets. Le consultant s'assurera que l'information collectée est valable et sûre. Les résultats doivent être appuyés sur des faits objectifs provenant de diverses sources. L'équipe de gestion du projet fournira au consultant tous les documents nécessaires.
- **Questionnaires** : Le consultant préparera un questionnaire type par type d'acteur pour chacun des trois groupes d'activités détaillés ci-dessus. Les acteurs recevant un questionnaire seront informés en avance par l'ITC que toute l'information recueillie sera utilisée de façon strictement confidentielle. La participation au questionnaire est anonyme et volontaire. Les questionnaires se concentreront inter alia, sur la quantité et la valeur des exportations générées par le projet.

- **Missions sur le terrain :** Le consultant participera à la Rencontre acheteurs/vendeurs sur le bois et ses produits dérivés qui aura lieu à Pointe Noire, République du Congo, les 4 et 5 mai 2012. Cette mission permettra au consultant d'observer la méthodologie de l'ITC dans le domaine des rencontres acheteurs/vendeurs et de rencontrer l'ensemble des organisateurs et bénéficiaires.
- **Entrevues :** De la même façon, le consultant s'entretiendra directement au Sénégal avec l'ensemble des acteurs importants dans le cadre du séminaire de sensibilisation et de formation des formateurs sur la norme ISO 22000 :2005 relative au système de gestion de la sécurité des aliments qui a eu lieu au Sénégal en janvier 2012. Ces approches seront complétées par une série d'entrevues ciblées par téléphone pour ce qui est des trois groupes d'activités.

PROFIL DE L'EVALUATEUR

Le consultant sera recruté en accord avec les règles des Nations unies. Les qualifications requises pour le consultant sont les suivantes :

- Titre supérieur universitaire en économie, management, commerce, questions de développement
- Maîtrise complète du français,
- Expertise dans l'utilisation des méthodologies quantitatives et qualitatives de collecte de l'information
- Expérience dans le domaine de la promotion des affaires Sud-Sud
- Expérience dans le domaine de l'organisation et du suivi des réunions acheteurs/vendeurs

GESTION DE L'EVALUATION

L'évaluation de mi-parcours sera gérée par le Bureau de suivi et d'évaluation(BSE) de l'ITC. Il en vérifiera la qualité. Il sera aidé par la Section de renforcement des institutions d'appui au commerce (RIAC). La RIAC fournira la documentation et participe à la rédaction des présents termes de référence. Elle fournira les contacts en particulier sur le terrain. La BSE coordonnera l'évaluation en conformité avec la Politique d'évaluation de l'ITC et les Normes et les standards du GENU. Elle s'occupera de la sélection du consultant qui mènera à bien l'évaluation et gèrera les aspects logistiques de l'évaluation.

LIVRABLES ET CALENDRIER

L'évaluation de mi-parcours du projet OIF/ITC démarrera en Avril 2012 et sera terminée au plus tard le 4 juin 2012. Le plan de travail ci-dessous met en relief les étapes et livrables importants :

Livrables	Date
Selection du consultant	ASAP
Etude des documents du projet, entrevues avec les acteurs clés, questionnaires et mission sur le terrain au Congo	01/05/2012
Soumission du brouillon du rapport d'évaluation	15/05/2012
Commentaire de la BSE au brouillon du rapport d'évaluation	18/05/2012
Présentation des conclusions et recommandations du rapport d'évaluation final au Comité de Gestion de l'ITC	30/05/2012
Soumission du rapport final d'évaluation	04/06/2012
Adoption du rapport final d'évaluation	04/07/2012

Le rapport final devrait contenir des conclusions fondées sur des faits, des leçons apprises et des recommandations en ce qui concerne la direction stratégique du programme OIF/ITC. Cette analyse devrait mettre en évidence les contraintes, les forces et les opportunités que présente le projet. Le rapport final ne devrait pas excéder 10 pages (annexes non comprises). Afin de s'assurer que les conclusions de l'évaluation contribuent directement et immédiatement au processus de prises de

décision du Comité de Gestion de l'ITC, le consultant le présentera oralement à la réunion du 30 mai 2012. Etant donné que cette évaluation est une évaluation interne, le rapport sera considéré un document interne et ne sera pas placé sur le site de l'ITC.

2. Organisations and endroits visités et personnes rencontrées

Prénom/Nom	Fonction	Organisation/Pays
Mr Jean Rufin	Responsable commercial	Société Nouvelle des Bois Imprégnés S.A. (SNBI)
Mr Jean-Claude M'Pindou	Assistant commercial & juridique	Société Nouvelle des Bois Imprégnés S.A. (SNBI)
Mr Giscard Patrick Mpoussa Touré	Chef de service commercial Ventes nationales	Congolaise Industrielle des Bois (CIB)
Mme Angèle Bonané	Spécialiste de Programmes Direction du Développement Durable et de la Solidarité	Organisation Internationale de la Francophonie (OIF)
Mr Ly Quoc Hung	General Director South West Asia & Africa Market Department	Ministry of Industry & and Trade Viet Nam
Mr Huang Duc Nhuan	Chief of Division of Africa Africa and South West Asia Department	Ministry of Industry & and Trade Vietnam
Ms Nguyen Thi Chi	Manager International relations Department	Vietnam Chamber of Commerce and Industry Vietnam
Mr ha Tuan Anh	Managing Director	Taianh Timber Imp. & Exp. Co., Ltd. Vietnam
	President	Chambre de commerce d'Industrie, d'Agriculture et des Métiers de Pointe-Noire
	Vice-Président	République du Congo
	Secrétaire Général	Chambre de commerce d'Industrie, d'Agriculture et des Métiers de Pointe-Noire
Mme Rose Bomana-Dacon	Chargée de l'évènementiel	Chambre de commerce d'Industrie, d'Agriculture et des Métiers de Pointe-Noire République du Congo
Mr Barthélémy Tandou	Chef de Pôle Informations Commerciales et Supports Informatiques	Chambre de commerce d'Industrie, d'Agriculture et des Métiers de Pointe-Noire République du Congo
Mr André Nzingoula Mouanga	Responsable des Etudes Economiques et de Projets	Chambre de commerce d'Industrie, d'Agriculture et des Métiers de Pointe-Noire République du Congo

3. Questionnaires utilisés

QUESTIONNAIRE

« Séminaire de sensibilisation et de formation des formateurs sur la norme ISO 22 000 : 2005 relative au système de gestion de la sécurité des aliments. »

Préambule : Le Centre du Commerce International (CCI) a décidé d'effectuer une évaluation à mi-parcours de la première phase du projet ITC/OIF (Novembre 2011 – Avril 2012). Il s'agira d'évaluer si les activités mises en œuvre ont contribué à la réalisation des objectifs visés, notamment leur pertinence, leur efficacité, de même que leur impact et leur pérennité. Le présent questionnaire est relatif à l'évaluation de l'activité « **Séminaire de sensibilisation et de formation des formateurs sur la norme ISO 22 000 : 2005 relative au système de gestion de la sécurité des aliments.** »

Pays : Bénin, Sénégal, Togo

Votre identification	
Prénom/Nom : Institution : Fonction : Rôle Projet OIF/ITC : Email : Téléphone :	

1. Pouvez-vous décrire/résumer la genèse de l'activité « Séminaire de sensibilisation et de formation des formateurs sur la norme ISO 22 000 : 2005 relative au système de gestion de la sécurité des aliments » au niveau de votre pays ? Précisez le processus d'expression des besoins, les synergies avec le « Programme Qualité Afrique de l'Ouest » et la cohérence avec les autres activités/composantes du projet (Missions économiques et commerciales ; Rencontre Acheteurs/Vendeurs)

--

2. Quels sont les objectifs spécifiques visés par votre pays dans la mise en œuvre de cette activité ?

--

3. Quel est selon-vous le degré de réalisation/d'atteinte des résultats escomptés ?
Donnez des indicateurs qualitatifs et quantitatifs.

4. Comment se sont déroulées la programmation et l'exécution de cette activité (sélection des participants, sélection des entreprises pour les cas pratiques) ?
Précisez les rôles et responsabilités des parties prenantes impliquées.

5. Quelle est selon vous la valeur ajoutée fournie par le Centre du Commerce International dans la mise en œuvre de cette activité ?

6. Quel est le mécanisme mis en place pour s'assurer que les efforts investis dans formation à la norme ISO 22 000 : 2005 seront mobilisés pour accompagner le processus de certification des entreprises ? Existe-t-il un roster des Consultants formés ?

7. Quelle est la contribution du projet OIF/ITC au financement de cette activité et quel est le pourcentage par rapport à son coût global ?

--

QUESTIONNAIRE

« Missions économiques et commerciales »

Préambule : Le Centre du Commerce International (CCI) a décidé d'effectuer une évaluation à mi-parcours de la première phase du projet ITC/OIF. Il s'agira d'évaluer si les activités mises en œuvre ont contribué à la réalisation des objectifs visés, notamment leur pertinence, leur efficacité, leur impact et leur pérennité. Le présent questionnaire est relatif à l'évaluation de l'activité « **Missions économiques et commerciales** »

Pays : Cameroun, République Centrafricaine (RCA), Viet Nam

Votre identification	
Prénom/Nom : Institution : Fonction : Rôle Projet OIF/ITC : Email : Téléphone :	

1. Pouvez-vous décrire la genèse de l'activité « Missions économiques et commerciales » au niveau de votre pays ? Précisez le processus d'expression des besoins et la cohérence avec les autres activités/composantes du projet (Séminaires de sensibilisation et de formation à la norme ISO 22 000 : 2005 relative à la sécurité des aliments ; Rencontres acheteurs/vendeurs)

--

2. Quels sont les objectifs spécifiques visés par votre pays dans la mise en œuvre de cette activité ?

--

3. Quel est selon-vous le degré de réalisation/d'atteinte des résultats escomptés ?

4. Quelle est la méthodologie utilisée dans la conception et l'organisation de cette activité ?

5. Comment se sont déroulées la programmation et l'exécution de cette activité (sélection des entreprises participantes, programme de la mission, évaluation) ?

6. Quel est le système de suivi des activités et des résultats qui a été mis en place et son efficacité ?

7. Quelle est selon vous la valeur ajoutée fournie par le Centre du Commerce International dans la mise en œuvre de cette activité ?

8. Quel est le mécanisme mis en place pour s'assurer que les efforts investis dans l'organisation de cette activité vont générer des relations commerciales de long terme et augmenter le volume des échanges commerciaux entre les pays partenaires ?

--

9. Quelle est la contribution du projet OIF/ITC au financement de cette activité et quel est le pourcentage par rapport à son coût global ?

--

QUESTIONNAIRE

« Rencontres acheteurs/vendeurs sur le bois et ses produits dérivés »

Préambule : Le Centre du Commerce International (CCI) a décidé d'effectuer une évaluation à mi-parcours de la première phase du projet ITC/OIF. Il s'agira d'évaluer si les activités mises en œuvre ont contribué à la réalisation des objectifs visés, notamment leur pertinence, leur efficacité, leur impact et leur pérennité. Le présent questionnaire est relatif à l'évaluation de l'activité « **Rencontres acheteurs/vendeurs sur le bois et ses produits dérivés** »

Pays : République du Congo, Viet Nam

Votre identification	
Prénom/Nom : Institution : Fonction : Rôle Projet OIF/ITC : Email : Téléphone :	

1. Pouvez-vous décrire/résumer la genèse de l'activité « Rencontres acheteurs/vendeurs sur le bois et ses produits dérivés » au niveau de votre pays ? Précisez le processus d'expression des besoins et la cohérence avec les autres activités/composantes du projet (Missions économiques et commerciales ; Séminaires de sensibilisation et de formation à la norme ISO 22 000 : 2005 relative à la sécurité des aliments)

2. Quels sont les objectifs spécifiques visés par votre pays dans la mise en œuvre de cette activité ?

3. Dans quelle mesure la méthodologie de génération d'affaires Sud-Sud développée par le CCI a-t-elle été mise en œuvre et/ou complétée par d'autres méthodologies à préciser ?

4. Comment se sont déroulées la programmation et l'exécution de cette activité ?

5. Quel est le système de suivi des activités et de responsabilité des résultats qui a été mis en place et son efficacité ?

6. Quelle est selon vous la valeur ajoutée fournie par le Centre du Commerce International ?

7. Quel est le mécanisme mis en place pour s'assurer que les efforts investis dans l'organisation de cette activité vont générer des relations commerciales de long terme et augmenter le volume des exportations de bois et de produits dérivés du bois (PDB) ?

8. Quels sont les résultats atteints à ce jour en termes de génération d'affaires (bois et PDB) ?

Nombre de contrats signés :
.....
Volume des commandes
fermes :
Montant en USD :
.....
Volume des besoins exprimés :
.....
Nombre de contrats de transfert de technologies Vietnam/Congo :
.....
Partenariats entre IAC / Nombre de conventions signées :
.....

9. Quelle est la contribution du projet OIF/ITC au financement de cette activité et quel est le pourcentage par rapport à son coût global ?

4. Documentation d'intérêt

- Project document ITF-W1 proposal Expansion du commerce intra et interrégional entre les pays francophones du Mékong et les Etats membres de la Cemac et de l'UEMOA
- Rapport d'activité 2011 Projet OIF/ITC – Janvier 2012
- Congo – Etude de l'Offre et de la Demande sur le Bois et ses Produits Dérivés, Juillet 2010 ;
- Vietnam - Etude de l'Offre et de la Demande sur le Bois et ses Produits Dérivés, Novembre 2010
- Vietnam – UEMOA – CEMAC Perspectives pour la Coopération du Commerce et de l'Investissement
- Eude sur les opportunités commerciales en Afrique Centrale, Janvier 2008
- Eude sur les opportunités commerciales en Afrique de l'Ouest, Janvier 2008
- Analyse statistique des flux des échanges commerciaux et interrégionaux de la CEMAC et de l'UEMOA, Janvier 2003
- Analyse statistique des flux des échanges commerciaux et interrégionaux, CEEAC, Janvier 2003
- Rapport Forum de Développement des Affaires, Siem reap, Cambodge, 29-31 Janvier 2008

**UNION ECONOMIQUE ET MONETAIRE
OUEST AFRICAINE**

La Commission

DEPARTEMENT DU DEVELOPPEMENT DE
L'ENTREPRISE, DES TELECOMMUNICATIONS
ET DE L'ENERGIE

Dossier suivi par : « M. Koffi N'GOYET
(226) 50 46 98 34 - kngoye@uemoa.int »



FORMATION DE FORMATEURS A LA NORME ISO 22000

Termes de référence

1- CONTEXTE ET JUSTIFICATION DE LA FORMATION

L'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA) qui regroupe huit Etats (Bénin, Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Guinée - Bissau, Mali, Niger, Sénégal et Togo) ambitionne d'améliorer la participation des Etats membres au commerce mondial, pour l'amélioration du bien être des populations.

Cette participation aux échanges, à travers le développement des exportations, est subordonnée au développement de la capacité des entreprises de l'Union à offrir des produits et services répondant aux standards internationaux en matière de qualité.

En outre, ces entreprises doivent démontrer la qualité des produits et services qu'elles offrent dans le respect des procédures d'évaluation de la conformité admises par l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC).

Ainsi, la participation accrue des Etats membres de l'UEMOA aux échanges mondiaux est notamment subordonnée aux conditions ci-dessous :

- la mise en place d'une démarche qualité dans les entreprises en vue de leur permettre de fournir des produits et services conformes aux besoins du marché ;
- la mise aux standards internationaux des activités d'évaluation de la conformité.

L'espace UEMOA exportant principalement des produits alimentaires, il s'avère nécessaire, pour chaque pays de la sous-région, de disposer de suffisamment d'experts capables d'accompagner les entreprises à la démarche qualité selon la norme internationale **ISO 22000 intitulée « Systèmes de management de la sécurité des denrées alimentaires - Exigences pour tout organisme appartenant à la chaîne alimentaire »**.

A cette fin, en partenariat avec l'organisation Internationale de la Francophonie (OIF) et le Centre International du Commerce (ITC), la Commission de l'UEMOA envisage la réalisation de formations nationales de formateurs à la norme ISO 22000.

2- OBJECTIFS DE LA FORMATION

L'objectif global de l'action est de former, par Etat membre de l'UEMOA, dix formateurs à la norme internationale ISO 22000 intitulée « Systèmes de management de la sécurité des denrées alimentaires - Exigences pour tout organisme appartenant à la chaîne alimentaire ».

3- RESULTATS ATTENDUS

Les principaux résultats attendus de chaque formation sont les suivants :

- Comprendre les concepts et définitions d'un Système de management de la sécurité des denrées alimentaires (SMSDA) suivant la norme ISO 22000:2005 ;
- Maitriser les étapes de mise en œuvre du SMSDA ;
- Acquérir les outils nécessaires à la mise en place et au fonctionnement efficace d'un SMSDA, notamment les points ci-après :

- la planification, la mise en œuvre, le maintien et la mise à jour du SMSDA ;
- l'identification des exigences légales et réglementaires applicables aux activités du client ;
- l'identification des pré-requis pour la production de denrées sures ;
- l'identification, l'analyse des dangers, l'élaboration du plan HACCP et de programmes de pré-requis opérationnels ainsi que l'élaboration de la documentation nécessaire pour la bonne marche du SMSDA (politique, maîtrise des documents, etc.) ;
- la validation, le suivi et la vérification du SMSDA ;
- les outils de démonstration de la conformité générale du SMSDA (auto-évaluation, certification, etc.).

- Maitriser les techniques d'audit d'un SMSDA.

4- BENEFICIAIRES CIBLES

Les bénéficiaires des formations sont des personnes issues d'entreprises privées ou de services d'appui au secteur privé et remplissant les conditions suivantes :

- justifier d'un diplôme d'étude universitaire (BAC + quatre ans) ;
- avoir au moins quatre années d'expérience professionnelle dans le domaine agro-alimentaire ;
- justifier d'une bonne connaissance de la norme ISO 9001 ;
- justifier d'une formation à la norme ISO 22000 ;
- justifier d'une formation à HACCP et d'une expérience dans la mise en œuvre de cet outil.

Des responsabilités dans le management de la sécurité sanitaire des denrées alimentaires est un atout.

On pourrait déroger à certains critères mentionnés précédemment pour les participants venant des entreprises et qui ne sont pas des formateurs.

5- DUREE ET LIEU ET DEROULEMENT DE LA FORMATION

La formation est prévue dans une capitale d'un Etat membre de l'UEMOA, en deux étapes ci-après:

- Etape 1 : Approfondissement de la norme ISO 22000 (5 jours) ;
- Etape 2 : Formation à l'audit d'un SMSA (formation théorique à la norme ISO 19011 (5 jours).

La première étape de la formation est prévue en 2011 et la deuxième étape en 2012.

Après la première étape, le formateur, accompagné d'un ou deux apprenants, fera un diagnostic de cinq entreprises de la chaîne alimentaire et proposera des feuilles de route pour la mise en place d'un système ISO 22000.

Chaque apprenant sera ensuite chargé de la mise en place d'un SMSA dans l'entreprise qui lui a été allouée, en bénéficiant des conseils à distance du formateur.

Pour ce faire, pour chaque pays devant accueillir la formation, cinq entreprises seront sélectionnées pour la réalisation du diagnostic et la mise en place d'un système ISO 22000.

Après la formation théorique prévue en 2012, le formateur, accompagné d'un ou deux apprenants, fera un audit d'une entreprise et identifiera les non-conformités d'après la norme ISO 22000.

Chaque apprenant sera ensuite chargé de prodiguer des conseils pour combler les non-conformités dans l'entreprise qui lui a été allouée.

6- QUALIFICATIONS DU FORMATEUR

Le formateur doit satisfaire aux exigences ci-après :

- être un spécialiste en management de la sécurité alimentaire ISO 22000 ;
- justifier d'une expérience professionnelle d'au moins sept (7) ans en management de la qualité et ou management de la sécurité alimentaire ;
- avoir une connaissance probante des réalités en matière de management de la qualité et de la sécurité alimentaire dans le monde et notamment en Afrique.

7- LANGUE DE TRAVAIL

Le français est la langue de la formation.

© Centre du commerce international 2012

Le Centre du commerce international encourage l'utilisation, la reproduction et la diffusion des informations contenues dans ce document. Sauf indication contraire, le matériel peut être téléchargé et imprimé dans le cadre d'études privées, de recherche et d'enseignement, ou utilisé pour des produits ou services non commerciaux, à condition que soit correctement reconnu le Centre du commerce international en tant que source et détenteur des droits d'auteur, et que le Centre du commerce international ne soit en aucun cas tenu responsable des opinions, produits ou services des usagers. Toutes les demandes de droit de traduction et d'adaptation, ainsi que les demandes de revente et autres autorisations d'utilisation commerciale doivent être adressées à registry@intracen.org.