

Évaluation indépendante

Évaluation indépendante en fin du Programme d'Appui à l'amélioration de la Compétitivité de l'économie camerounaise (PACOM) pour la période de mise en œuvre

Numéro de Projet ONUDI: 120522



ORGANISATION DES NATIONS UNIES
POUR LE DÉVELOPPEMENT INDUSTRIEL

Bureau de l'évaluation indépendante

Évaluation indépendante

Évaluation indépendante en fin du Programme d'Appui à l'amélioration de la Compétitivité de l'économie camerounaise (PACOM) pour la période de mise en œuvre (Septembre 2013 à juin 2018)

Numéro de Projet ONUDI : 120522



**ORGANISATION DES NATIONS UNIES
POUR LE DÉVELOPPEMENT INDUSTRIEL**

Vienne, Septembre 2019

Distr. GENERAL

ODG/EIO/IED/18/R.32

Septembre 2019

Original : Français

Cette évaluation était gérée
par le responsable du projet
ONUDI avec contrôle de
qualité assuré par la
Division de l'évaluation de l'ONUDI.

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

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

Les opinions émises dans ce rapport sont exprimées à titre personnel et n'engagent pas le Gouvernement du Cameroun, l'Union Européenne ou l'ONUDI.

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

TABLE OF CONTENTS

Remerciements	iv
Sigles et acronymes	v
Glossaire des termes techniques d'évaluation	vii
Résumé	viii
Executive Summary	xiii
1. Introduction, objectifs et méthodologie de l'évaluation	1
1.1 Contexte et objectifs de l'évaluation	1
1.2 Description du projet et de la logique d'intervention	2
1.3 Conception et méthodologie d'évaluation	7
1.4 Limitations	8
2. Aperçus et évaluation	10
2.1 Conception et effectivité des dispositions de gestion	10
2.2 Aperçus et évaluation par composante	13
2.3 Sommaire d'appréciation	23
3. Conclusions	25
4. Recommandations and leçons apprises	28
4.1 Recommandations	28
4.2 Leçons apprises	28
Annexe A : Liste des documents utilisés	30
Annexe B : Personnes et organisations rencontrées	32
Annexe C : Termes de références	37

Remerciements

Les évaluateurs tiennent à remercier toutes les interlocutrices et tous les interlocuteurs pour les données et informations utiles fournies lors de leur mission au Cameroun.

Ils expriment leur gratitude à Mme Thuy Thu LE, de la Division de l'évaluation de l'ONUDI, pour les suggestions pertinentes faites lors du débriefing et la rédaction de la version finale du rapport.

Nous espérons que les enseignements tirés de cette évaluation seront utiles pour la suite de l'appui de l'Union Européenne au Cameroun et qu'ils pourront servir de guide line aux interventions similaires qui seraient préparées et réalisées par l'ONUDI dans l'avenir.

Sigles et acronymes

Acronymes	Sens
AFD	Agence Française de Développement
ANOR	Agence de normalisation et de la qualité
APE	Accord de partenariat économique
BMN	Bureau de mise à niveau
BSTP	Bourse de Sous-Traitance et Partenariat
CEMAC	Communauté économique et monétaire de l'Afrique Centrale
CNUCED	Conférence des nations unies sur le commerce
COFIL	Comité de pilotage (du PACOM)
CTP	Conseiller technique principal
CTPI	Conseiller technique principal international
CTA	Centre technique agro-alimentaire
DGEPIP	Direction générale de l'économie et de la programmation des investissements publics
FED	Fonds européen de développement
GAR	Gestion axée sur les résultats
GC	Gouvernement camerounais
GIE	Groupement d'Intérêt Economique
JICA	Agence de coopération internationale japonaise
MINEPAT	Ministère de l'Économie, de la Planification et de l'Aménagement du Territoire
MINIMIDT	Ministère de l'Industrie des Mines et du Développement Technologique
MINPMEESA	Ministère des Petites et Moyennes Entreprises, de l'Economie Sociale et de l'Artisanat
ONUDI	L'Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel

Acronymes	Sens
OTC	Obstacles techniques au commerce
PACOM	Programme d'appui à l'amélioration de la compétitivité de l'économie camerounaise
PASAPE	Programme d'appui et de soutien à l'accord de partenariat économique
PIQAC	Programme d'infrastructure de qualité de l'Afrique centrale
PME	Petites et moyennes entreprises
PRMN	Programme régionale de mise à niveau
TPE	Toutes petites entreprises
TII	Département de Commerce, d'Investissement et de l'Innovation de l'ONUDI
SMART	Indicateur spécifique, mesurable, ambitieux, pertinent et liés aux temps
UGP	Unité de Gestion du projet

Glossaire des termes techniques d'évaluation

Terme	Définition
Appropriation	Mesure dans laquelle les parties prenantes ont été consultées, dès le début, sur les objectifs du Projet et ont manifesté leur soutien durant toute la durée du Projet ; intensité d'utilisation des résultats par les clients/bénéficiaires.
Cadre logique	Outil visant à améliorer la conception des actions, le plus souvent au niveau des Projets. Cela suppose d'identifier les éléments stratégiques (ressources, extrants, réalisations, impacts) et leurs relations causales, les indicateurs, ainsi que les facteurs extérieurs (risques) qui peuvent avoir une influence sur le succès ou l'échec de l'action. Il facilite ainsi la conception, l'exécution et l'évaluation d'une intervention de développement. Terme connexe : gestion axée sur les résultats.
Durabilité (pérennité, viabilité)	Continuation des bénéfices résultant d'une action de développement après la fin de l'intervention. Probabilité d'obtenir des bénéfices sur le long terme. Situation grâce à laquelle les avantages nets sont susceptibles de résister aux risques.
Efficacité	Mesure dans laquelle les objectifs de l'action de développement ont été atteints (ou sont en train de l'être), compte tenu de leur importance relative.
Efficience	Mesure dans laquelle les ressources (fonds, expertises, temps, etc.) sont converties en résultats de façon économique.
Indicateur	Facteur ou variable, de nature quantitative ou qualitative, qui constitue un moyen simple et fiable de mesurer des changements liés à l'intervention, et d'aider à apprécier la performance d'un acteur du développement.
Pertinence (Relevance)	Mesure selon laquelle les objectifs de l'action de développement correspondent aux attentes des bénéficiaires, aux besoins du pays, aux priorités globales, aux politiques des partenaires et des bailleurs de fonds. Remarque : rétrospectivement, la question de pertinence consiste souvent à s'interroger sur le fait de savoir si les objectifs de l'action ou sa conception sont encore appropriés, compte tenu de l'évolution du contexte.
Produit	Biens, équipements ou services qui résultent de l'action de développement. Le terme peut s'appliquer à des changements induits par l'action qui peuvent conduire à des effets directs.
Réalisation	Ce que l'action doit accomplir ou a accompli à court ou à moyen terme. Termes connexes : résultat, extrant, produit, impact, effet.
Résultats	Extrants (produits), réalisations ou impacts (escomptés ou non, positifs et/ou négatifs) d'une action de développement. Termes connexes : réalisations, effets directs, impacts.

Résumé

1. Contexte, objectifs et la méthodologie de cette évaluation

Cette évaluation finale indépendante couvre la contribution de l'Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel (ONUDI) au « Programme d'appui à l'amélioration de la compétitivité de l'économie camerounaise » (PACOM) de sa date de lancement (septembre 2013) à la date de clôture (juin 2018). Le budget global du PACOM financé à 100% par l'UE s'élève à € 10 millions dont € 2'574'788 y compris 7% ou € 180'235 de frais d'appui étaient mis en œuvre par l'ONUDI. Le PACOM vise à renforcer la compétitivité de l'économie camerounaise à travers l'amélioration de la productivité et la progression qualitative des entreprises. Il devait poursuivre les actions structurantes amorcées dans le cadre du Programme d'appui et de soutien à l'accord de partenariat économique (PASAPE).

Dans le cadre de la mise en œuvre du PACOM, les domaines d'intervention prioritaires de l'ONUDI étaient :

- La mise à niveau des entreprises par le renforcement du Bureau de Mise à Niveau (BMN) et d'un Centre Technique Agroalimentaire (CTA) établi sous l'égide du PACOM ;
- La promotion de la sous-traitance à travers l'appui à la Bourse de Sous-Traitance et de Partenariat (BSTP) ;
- Le renforcement de l'infrastructure de qualité (la normalisation, la certification de produits, la sensibilisation à la qualité) avec comme partenaire principal l'Agence de normalisation et de la qualité (ANOR) ;
- L'appui à l'Observatoire de la compétitivité ; et
- L'appui direct par l'ONUDI à des entreprises sélectionnées.

Il est à souligner que l'assistance technique de l'ONUDI au PACOM (« PACOM-ONUDI ») n'était pas conçue comme une composante séparée, mais comme une partie intégrale du PACOM. Les extrants de l'ONUDI étaient donc délivrés en parallèle avec ceux des autres partenaires, notamment les différents sous-traitants contractés par le Gouvernement du Cameroun via une régie (exécution nationale). Ainsi, afin d'évaluer le PACOM-ONUDI, le PACOM dans son ensemble doit être analysé en tant qu'information contextuelle.

Commandée par l'ONUDI, l'évaluation a été réalisée par deux évaluateurs indépendants: Monsieur Rostand KOUONANG NJOUHOU, Cameroun, évaluateur national, et Monsieur Daniel P. KELLER, Suisse, chef de l'équipe.

Conformément aux dispositions du nouveau Manuel d'évaluation de l'ONUDI, aux Termes de Référence (TdR), tout en maintenant leur indépendance, les évaluateurs ont appliqué une méthode participative, en prenant en compte les points de vue de toutes les parties prenantes à l'exécution du PACOM et en cherchant un consensus sur les principales conclusions et recommandations. Le mix des outils d'évaluation appliqués comprenait l'examen approfondi des documents et rapports disponibles, l'organisation et la tenue des entrevues semi-structurées (individuelles et avec focus-groupes) ainsi que l'observation personnelle lors de la mission au Cameroun. Dans l'ensemble, les constats relevés étaient cohérents et clairs. Les principales limites de l'évaluation sont liées à l'application faible des principes de gestion axée sur les résultats (GAR), notamment le suivi des résultats. En outre, étant donné que la mise en œuvre d'une partie considérable des activités clés était en cours ou récemment achevée, une évaluation de leurs effets et impacts serait prématurée. De façon général, l'appui à la mission par l'ONUDI a été jugé insuffisant. Ceci pourrait s'expliquer par le fait que les chefs de projets et leur équipe se sentaient absorbés par les activités de clôture du PACOM-ONUDI. Toutefois,

les données et informations obtenues auprès des bénéficiaires ont été suffisantes pour répondre aux questions principales de l'évaluation indiquées dans les TdR.

2. Principales constatations et conclusions

(a) Les objectifs globaux du PACOM étaient pertinents pour le Cameroun

Le PACOM est pertinent et cohérent au regard des objectifs de développement du Cameroun à l'horizon 2035, en particulier la mise à niveau des entreprises et la promotion de la qualité, axées sur l'amélioration de la compétitivité des entreprises. Il convient de rappeler à cet effet que le PACOM vise à renforcer la compétitivité de l'économie camerounaise à travers l'amélioration de la productivité et la progression qualitative des entreprises. Le but étant d'accompagner la mise en œuvre satisfaisante des deux composantes de la stratégie commerciale du Cameroun, à savoir : la valorisation des avantages comparatifs des filières compétitives sur les marchés d'exportation (régionaux et internationaux) et, le développement des entreprises nationales sur le marché intérieur, notamment sur l'axe de la sous-traitance.

(b) Des lacunes graves dans le montage et la coordination du PACOM ont affecté l'ONUDI, pourtant, la gestion côté ONUDI pourrait également être améliorée.

Le montage institutionnel et la gestion du PACOM étaient complexes. L'intervention ONUDI-PACOM en a souffert tant en termes d'image que d'activités. Au niveau stratégique, il convient d'indiquer que l'ONUDI rapportait à l'EU tandis que le PACOM rapportait à un comité de pilotage (COPIL), dont l'ONUDI était membre. Au niveau opérationnel, l'ONUDI gérait ses réalisations depuis Vienne (mode d'exécution d'agence) tandis que les autres activités du PACOM étaient mises en œuvre par la Régie. Par ailleurs, certaines difficultés étaient liées au fait que les activités de l'ONUDI étaient partiellement adossées à des financements de la Régie. De plus, durant la première moitié de l'exécution du PACOM, des retards consécutifs à la mise en œuvre des activités hors contrôle de l'ONUDI avaient des implications sur l'ONUDI-PACOM. Côté Gouvernement, l'évolution fréquente des priorités politiques ainsi que les difficultés liées à la prise en charge du personnel des structures appuyées ont affecté la mise en œuvre harmonieuse et efficace des activités.

De l'avis des bénéficiaires, l'ONUDI semble être le principal responsable des difficultés rencontrées dans l'exécution du PACOM. Des investigations effectuées par les évaluateurs montrent que cette conception n'est pas justifiée. En effet, les principales difficultés sont quasiment liées aux défaillances institutionnelles au niveau nationale et/ou à la conception/gestion du PACOM. Toutefois, les contraintes liées à la mise en œuvre du PACOM étaient également accentuées par la faiblesse de la structure, des processus et des pratiques de gestion côté ONUDI. A titre d'exemple, certains partenaires et en particulier la Délégation de l'UE au Cameroun dénonçaient une faible communication de la part de l'ONUDI. De plus, l'ONUDI n'a pas répondu à son obligation de maintenir une représentation adéquate à Yaoundé qui, selon le document de projet, aurait dû jouer un rôle décisif dans la coordination et le suivi des activités. La conception du PACOM-ONUDI suggère la nécessité de déployer l'expertise de l'ONUDI dans différents domaines (infrastructure de qualité, mise à niveau des entreprises, sous-traitance, politique industrielle) au travers d'une seule intervention et par le biais de plusieurs projets. Pourtant, cette approche intéressante et innovante n'a pas été menée jusqu'au bout. Dans le même ordre d'idée, les différents services de l'ONUDI étaient conçus et délivrés en composantes parallèles, qui étaient gérées plus ou moins individuellement par trois (au début quatre) chefs de projets avec le concours de quatre conseillers techniques principaux, avec des concertations informelles et occasionnelles. Un des trois chefs de

projet assumait le rôle de coordinateur à temps partiel, sans autant disposer des ressources nécessaires et sans compétence en matière de prise de décision pour toutes les activités ONUDI. L'intérêt de développer des synergies entre les différentes composantes ONUDI, notamment entre les composantes « mise à niveau » et « BSTP » a été très peu exploité.

(c) Niveau extrants, l'ONUDI a fourni son appui technique selon les attentes

Les bénéficiaires de l'appui direct ONUDI (structures et entreprises directement ciblées) ont exprimé leur satisfaction sur la qualité de l'assistance reçue. En général, l'ONUDI a réussi à mobiliser la bonne expertise. Toutefois, trois experts ne répondaient pas aux attentes des bénéficiaires et ont par la suite été remplacés. Ceci s'explique d'une part par un décalage de l'expérience de certains experts avec les besoins prioritaires des bénéficiaires et d'autre part, par la valeur ajoutée de quelques experts perçue comme négligeable. Dans le domaine du renforcement de l'infrastructure qualité, des incompréhensions conduisaient à une absence totale de collaboration entre l'ANOR et le CTPI durant la dernière période du projet. Par ailleurs, la non-confirmation des postes, des problèmes juridiques et un environnement de travail généralement peu favorable à l'émulation du personnel a conduit au départ prématuré des experts préalablement formés pour l'observatoire de compétitivité.

(d) Au-delà des effets directs envisagés, peu de bénéfices pour les entreprises

Malgré quelques résultats encourageants rapportés par la BSTP (contacts noués, contrats obtenus par les entreprises participantes aux foires) et par les entreprises bénéficiaires de l'appui direct de l'ONUDI pour la mise à niveau, les effets plus larges du PACOM pour les entreprises camerounaises restent marginaux.

En termes d'effets directs attendus des contributions ONUDI, le BMN est sans doute opérationnel. Toutefois, le programme de mise à niveau en cours ne répond pas aux attentes des entreprises. La raison principale est que, le processus de mise à niveau tel qu'appliqué par le BMN est extrêmement long et lourd en termes de procédure. Il prenait plus que deux ans pour passer d'un pré-diagnostic au diagnostic en passant par l'élaboration et la validation du plan d'actions de mise à niveau. De plus, les plans d'actions issus du diagnostic ne sont pas assortis d'un mécanisme de suivi-évaluation de la mise en œuvre. Différents consultants ont été impliqués à des étapes clés du processus, sans aucune synergie, capitalisation et harmonisation des acquis et des interventions. Toutefois, les entreprises interviewées confirment que le diagnostic était une bonne opportunité d'obtenir un regard externe sur leurs opérations. Certaines recommandations simples issues des rapports diagnostics étaient réalisées par les entreprises elles-mêmes, avec des effets positifs. Néanmoins, l'analyse profonde du diagnostic ainsi appliquée, même pour des TPE avec seulement une dizaine d'employées, montre que cette opération est coûteuse et démesurée. Pour la plupart des TPE et des PME, une analyse légère serait entièrement suffisante pour identifier les besoins de mise à niveau. En outre, un système incubateur-accélérateur (formation, appui direct et léger) serait plus adapté aux besoins des entreprises ayant besoin d'une assistance pour la mise en place de leurs structures et des procédures. Le CTA et l'ANOR n'ont pas encore fourni des services aux entreprises en tant que structure autonome. Les services délivrés par ces derniers, au profit de certaines entreprises, ont été financés par le PACOM. L'observatoire de la compétitivité appuyé par l'ONUDI n'est que partiellement opérationnel, en grande partie à cause des délais anormalement élevés pour l'acquisition des serveurs. Ces délais sont largement au-dessus de ce qui est généralement observé dans d'autres projets faisant face aux mêmes problèmes d'ordre administratifs et institutionnels. Lors de la visite des évaluateurs, les serveurs n'étaient pas en utilisation.

Le rapport sur la compétitivité industrielle du Cameroun pour l'exercice 2017, rédigé avec le concours de l'ONUDI, attend sa validation et publication, apparemment prévu pour la deuxième trimestre 2018.

(e) Viabilité technique et financière des institutions appuyées

L'assistance technique apportée aux structures nouvellement établies (CTA, BSTP) était accompagnée par des actions spécifiques liées au renforcement des capacités organisationnelles et fonctionnelles. Ceci comprenait en particulier l'appui à l'élaboration et l'opérationnalisation d'un plan d'affaire détaillé démontrant la viabilité institutionnelle, technique et financière. En réalité, la viabilité technique et financière de la plupart des organisations créées et appuyées par l'ONUDI est faible, car dépendant des contributions de l'Etat dont le déblocage n'est pas régulière. La mise à disposition des subventions étatiques importantes pour le CTA et la BSTP n'est pas effective. Sur cette base, il y a un risque considérable que les experts formés par l'ONUDI quittent leurs employeurs faute d'une prise en charge adéquate, effective et régulière de leur salaire. Les évaluateurs notent avec satisfaction que l'AFD est disposée à appuyer les actions structurantes amorcées par le BMN. Toutefois, cette démarche appréciable ne saurait constituer un signe de viabilité à long-terme.

(f) Dimension « genre »

Le PACOM ne dispose pas d'une stratégie de genre. Aucun effet positif ou négatif du PACOM ne pouvait dès lors être identifié et établi. Au sein du PACOM, aucune informations utiles et pertinentes sur la représentation et la participation des femmes dans les formations et d'autres activités sensibles au genre ne sont disponibles.

3. Recommandations

Recommandations générales pour l'ONUDI en général :

- (1) S'abstenir de contribuer à un programme ensemble avec d'autres agences de mise en œuvre sans possibilité de contrôler la qualité, l'effectivité et la régularité de leur appui. Incorporer l'assistance technique à ce type de programme dans une composante séparée, limitée à des domaines spécifiques, dont l'ONUDI pourra assumer le contrôle et la responsabilité.

Recommandations pour le Département de Commerce, d'Investissement et de l'Innovation

- (2) Poursuivre l'assistance technique apportée aux structures nouvellement établies par des actions spécifiques liées au renforcement des capacités organisationnelles et fonctionnelles. Ceci devrait prendre en compte explicitement l'élaboration et l'opérationnalisation d'un plan d'affaire détaillé démontrant clairement la viabilité institutionnelle, technique et financière.
- (3) Si plusieurs divisions au sein du département sont impliquées dans une intervention, nommer un seul coordinateur avec les responsabilités et compétences d'un chef de projet pour le programme entier. Ainsi, le chef de programme coordonnera l'expertise à fournir en collaboration étroite avec les divisions spécialisées dans les domaines d'intervention.
- (4) Pour les entreprises nouvellement établies et nécessitant un besoin en appui, considérer le modèle d'incubation (formation, coaching, logement, promotion d'une demande solvable portée par les promoteurs auprès des structures de financement) suivi par un système d'accélération.

4. Leçons apprises

- Un accompagnement de l'assistance technique apportée aux structures nouvellement établies par des actions spécifiques liées au renforcement des capacités organisationnelles et fonctionnelles n'est pas une option, mais une nécessité. En particulier l'appui à l'élaboration et l'opérationnalisation d'un plan d'affaire détaillé démontrant clairement la viabilité institutionnelle, technique et financière. Ceci prend en compte les réflexions pour l'élaboration d'une stratégie de sortie pour d'éventuelles subventions de l'ONUDI pour ses opérations. Il convient dès lors d'indiquer que la continuité de l'appui par l'ONUDI ou d'autres acteurs du développement à long-terme n'est pas une stratégie de sortie. Si la stratégie de sortie prévoit une prise en charge par le Gouvernement, ceci doit être clairement stipulé dans l'accord de financement du projet.
- Si l'ONUDI contribue à une intervention plus large sans assumer les responsabilités d'une agence de mise en œuvre avec responsabilité globale pour les résultats et le contrôle des ressources du donateur, la nécessité d'une analyse détaillée du projet est essentielle. Ceci devrait prendre en compte des considérations comme : Cohérence des objectifs avec le mandat de l'ONUDI, la réalisation des activités permette-t-elle à l'ONUDI de maintenir son impartialité, les responsabilités de l'ONUDI sont-elles cohérentes avec les compétences de décision (ou est-ce que l'ONUDI porterait des conséquences des décisions faites par d'autres acteurs), etc. Ainsi, il pourrait dans certain cas être préférable pour l'ONUDI de donner son appui dans le cadre d'une composante séparée, limitée à des domaines spécifiques, dont l'ONUDI serait entièrement responsable. Il va de soi qu'une telle intervention devrait être coordonnée avec les autres contributions. Dans certains cas, il pourrait être indiqué de renoncer purement et simplement à une intervention au sein d'un projet dont l'ONUDI ne peut pas convenablement contrôler les aspects qualités.

Executive Summary

1. Context, objectives and methodology of this evaluation

This independent final evaluation (“the Evaluation”) covers the contribution of the United Nations Industrial Development Organization (UNIDO) to the *“Programme d'appui à l'amélioration de la compétitivité de l'économie camerounaise”*¹ (PACOM) from its launch date (September 2013) to the closing date (June 2018). The total budget of the PACOM funded 100% by the EU amounts to € 10 million, of which € 2,574,788 including 7% or € 180,235 of support costs were managed by UNIDO.

PACOM aims at strengthening the competitiveness of the Cameroonian economy through the improvement of productivity and quality in companies. PACOM is part of the support provided to Cameroon through the “Programme d'appui et de soutien à l'accord de partenariat économique (PASAPE)”².

Within PACOM, UNIDO focused on the following areas:

- Upgrading of companies by strengthening the National Upgrading Office (*Bureau de mise à niveau, BMN*) and a “*Centre Technique Alimentaire*” (CTA), both established and funded under PACOM;
- Promotion of subcontracting through support for the Subcontracting and Partnership Scholarship (BSTP);
- Strengthening the quality infrastructure (standardization, product certification, quality awareness) with as a main partner the Agency for Standardization and Quality (ANOR);
- Support to the Observatory of Competitiveness; and
- Direct support by UNIDO to selected companies.

It should be emphasized that UNIDO’s technical assistance to PACOM (“PACOM-UNIDO”) was not designed as a separate component, but as an integral part of PACOM.

The outputs of UNIDO were therefore provided in parallel with those of the other partners, including the various subcontractors contracted by the Government of Cameroon (national execution through a project management unit). Thus, in order to evaluate PACOM-UNIDO, PACOM (as a whole) needs to be analysed as contextual information.

Commissioned by UNIDO, the evaluation was conducted by two independent evaluators: Mr. Rostand KOUONANG NJOUHOU, national evaluator (Cameroon), and Mr. Daniel P. KELLER, Switzerland, team leader.

In accordance with the provisions of the new UNIDO Evaluation Manual, the Terms of Reference (ToR) and while maintaining their independence, the evaluators applied a participatory approach, taking in account the views of all stakeholders and seeking consensus on the main conclusions and recommendations. The mix of evaluation tools included the in-depth review of available documents and reports, the organization and conduct of semi-structured interviews (individual and with focus groups) as well as personal observation during the field mission in Cameroon.

¹ In English: Program to Support the Improvement of the Competitiveness of the Cameroonian Economy

² Program of Support to the Economic Partnership Agreement

The main limitations of the Evaluation relate to the weak application of results-based management (RBM) principles, including monitoring of results. In addition, since the implementation of a considerable part of the key activities was ongoing or very recently completed, an assessment of their outcomes or even impacts would be premature. In general, support to the mission by UNIDO was rather weak, since the project team was absorbed by the closing activities of PACOM-UNIDO that were ongoing in parallel. Nevertheless, findings were overall comprehensive, consistent and clear enough to answer the main questions of the evaluation indicated in the ToRs.

2. Main findings and conclusions

(a) The overall objectives of PACOM were relevant for Cameroon

In terms of relevance, PACOM responds to Cameroon's development objectives by 2035, specifically to strengthening the competitiveness of the Cameroonian economy through upgrading its enterprises to ensure competitiveness their products in terms of price and quality. PACOM links into two elements of Cameroon's trade strategy: capitalising on the comparative advantages in sectors where Cameroonian enterprises are competitive to develop regional and international export markets and the development of national enterprises, especially serving the market for outsourcing.

(b) Serious shortcomings in the setting up and coordination of PACOM affected UNIDO's work, however, UNIDO management might also be improved.

The institutional set up and management of PACOM were complex. The UNIDO-PACOM intervention suffered from this both in terms of its image and work. At the strategic level, UNIDO reported directly to the EU, while PACOM reported to a Steering Committee (COFIL), of which the EU and UNIDO were members. At the operational level, UNIDO managed its activities from its headquarters in Vienna (under the agency execution mode), while all other activities of PACOM were nationally implemented.

During the first half of PACOM's implementation, consecutive delays of nationally implemented activities negatively affected UNIDO-PACOM. Frequent changes in political priorities as well as the difficulties of the structures supported in funding the necessary staff also affected the smooth and efficient implementation of activities.

UNIDO was perceived by some stakeholders to be the primary responsible for the difficulties encountered in the implementation of PACOM. Investigations by the independent evaluators show however that this perception is *not* justified. In contrary, most of the difficulties PACOM encountered are related to institutional failures at the national level and/or the design/management of PACOM.

Nevertheless, these external constraints were accentuated by the weakness of the UNIDO's management structure, processes and practices. Some partners, particularly the EU Delegation in Cameroon, complained about the weak communication from UNIDO's side. In addition, UNIDO failed to meet its contractual obligation to maintain an adequate representation in Yaoundé which, according to the project document, should have played a decisive role in coordinating and monitoring activities.

The design of PACOM-UNIDO suggests the need to deploy UNIDO's expertise in different areas (quality infrastructure, enterprise upgrading, outsourcing, industrial policy) through one hand. Yet this interesting and innovative approach has not been

consistently implemented. UNIDO's support were designed and delivered in parallel components, which were managed separately by three (initially four) project managers within UNIDO with the assistance of four senior technical advisers. While informal and occasional consultations took place, there was no formal, regular coordination mechanism within UNIDO.

One of the three project managers assumed the role of a "part-time coordinator", however without decision-making competence for all UNIDO activities. The interest in developing synergies between the different components of UNIDO, particularly between the "upgrade" and "BSTP" components, has been not much exploited.

(c) UNIDO has provided technical support according to expectations

The beneficiaries of UNIDO direct support (directly targeted structures and enterprises) expressed their satisfaction with the quality of the assistance received. In general, UNIDO has been successful in mobilizing the right expertise. However, three experts did not meet the expectations of the beneficiaries and were subsequently replaced. This is due, on the one hand, to a mismatch between the experience of some experts with the priority needs of the beneficiaries and, on the other hand, because beneficiary perceived their value added as negligible. In the area of strengthening the quality infrastructure, misunderstandings led to a total lack of collaboration between ANOR and the CTPI during the last project period. In addition, the lack of confirmation of positions, legal problems and a generally unfavourable working environment to emulate staff led to premature departure of experts previously trained for the Observatory of Competitiveness.

(d) Beyond the expected outputs, few wider benefits observed

Despite some encouraging results reported by the BSTP (contacts made, contracts obtained by participating companies at the fairs) and by the companies benefiting from the direct support of UNIDO for the upgrade, the wider effects of PACOM for Cameroonian companies remain marginal.

Concerning the expected direct effects of UNIDO's contributions, the BMN is probably operational. However, the current upgrade program does not meet the expectations of enterprises. The main reason is that the upgrade programme as applied by the BMN is extremely lengthy and cumbersome in terms of procedure. It took more than two years to go from a pre-diagnosis to the diagnosis through the development and validation of the upgrade action plan. In addition, the action plans resulting from the diagnosis does not have a monitoring and evaluation mechanism for implementation. Different consultants were involved at key stages of the process, without any synergy, capitalization and harmonization of achievements and interventions. However, the interviewed companies confirm that the diagnosis was a good opportunity to get an external look at their operations. Some simple recommendations from the diagnostic reports were implemented by the companies themselves, with positive effects. Nevertheless, the depth of the analysis applied, even by micro-enterprises with only about ten employees, shows that this operation is expensive and disproportionate. For most micro-enterprises and SMEs, a light analysis would be entirely enough to identify upgrading needs. In addition, an incubator-accelerator system (training, direct and light support) would be more suited to the needs of companies in need of assistance in setting up their structures and procedures. CTA and ANOR have not yet provided business services as an autonomous institution, outside the framework of PACOM. The services provided by the latter, for the benefit of certain companies, were financed by PACOM. The UNIDO-supported Observatory of Competitiveness is only partially operational, largely due to the unusually long delays in acquiring servers, which are well above

what is generally observed in other projects facing the same administrative and institutional problems. At the time of the evaluators' visit, the servers were delivered but still not in use. Cameroon's Industrial Competitiveness Report for 2017, prepared with the assistance of UNIDO, is awaiting validation and publication, apparently scheduled for the second quarter of 2018.

(e) Technical and financial sustainability of the supported institutions

Technical assistance to newly established organizations (CTA, BSTP) was accompanied by specific actions related to organizational and functional capacity building. This included support for the development and operationalization of a detailed business plan demonstrating institutional, technical and financial sustainability. In fact, the technical and financial sustainability of most business support institutions created with UNIDO support is weak, as it depends on state budget contributions, which are not regularly and timely available. There is thus a considerable risk that UNIDO-trained experts will leave these organisations as a budget for paying their salaries is not available. The evaluators positively note that the *Agence française de développement (AFD)* is ready to support the structuring actions initiated by the BMN. However, this is a temporary solution and not a sign of long-term sustainability of business support services in Cameroon.

(f) Gender dimension

PACOM does not have a gender strategy. No positive or negative effect of PACOM could therefore be identified and established. Within PACOM, no useful and relevant information on the representation and participation of women in training and other gender-sensitive activities is available.

3. Recommendations

General recommendations to UNIDO:

(1) Refrain from contributing to a program together with other implementing agencies without the possibility of monitoring the quality, effectiveness and regularity of their support. Incorporate technical assistance for this type of program into a separate component, limited to specific areas, for which UNIDO can assume control and accountability.

Recommendations for the Department of Trade, Investment and Innovation

(2) Continue technical assistance to newly established institutions through specific actions related to organizational and functional capacity building. This should explicitly include the development and operationalization of a detailed business plan that clearly demonstrates the institutional, technical and financial sustainability of these institutions.

(3) If several organizational units/divisions within UNIDO are involved in an intervention, appoint a single coordinator with the responsibilities and the skills/experience of a successful project manager for the entire program. This program manager/coordinator will coordinate project implementation/the delivery of expertise in close collaboration with the specialized divisions in the areas of intervention.

(4) For newly established companies in need of support, consider the incubation model (training, coaching, housing, promotion of fundable demand by the promoters to funding structures) followed by a system of acceleration.

4. Lessons learned

- Combining technical capacity building to newly established institutions with organizational and functional capacity building is a must. Particularly important is the development and operationalization of a detailed business plan that clearly demonstrates the institutional, technical and financial sustainability of the institution that benefits from UNIDO support. The business plan should include a clear pathway for a gradual phase out of UNIDO subsidies to operational costs (exit strategy). Continued support by UNIDO or other long-term development actors is not an exit strategy. If the exit strategy provides for a handover to the government, budget contributions required must be clearly stipulated in the project financing agreement.
- If UNIDO intends to work within a broader intervention without assuming the responsibilities of an implementing agency (accountability for results and control of donor resources), a thorough analysis of the intervention UNIDO intends to contribute to is essential. UNIDO should consider factors such as whether the objectives are consistent with the mandate of UNIDO, the implementation of the activities allow UNIDO to maintain its impartiality, UNIDO's responsibilities are consistent with the decision-making skills (or UNIDO would bear the consequences of decisions made by other actors), etc.? The preferred option is to provide UNIDO's support to a larger programme through a separate component, which is limited to specific areas for which UNIDO is entirely responsible. Such an intervention should of course be coordinated with other contribution of the larger programme it is embedded in. In some cases, it might be appropriate for UNIDO not to engage into a programme in which it is not able adequately control the quality aspects of its work.

1. Introduction, objectifs et méthodologie de l'évaluation

1.1 Contexte et objectifs de l'évaluation

Cette évaluation finale indépendante est mandatée par l'ONUDI. Elle couvre exclusivement la contribution de l'ONUDI au PACOM³ (« PACOM-ONUDI »)⁴.

Toutefois, le PACOM-ONUDI étant une partie intégrale du PACOM, les contributions de l'ONUDI au PACOM étaient étroitement liées avec d'autres intrants au PACOM et non pas conçues comme une composante séparée. Ainsi, l'assistance technique était également fournie par la Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement (CNUCED) et par différents sous-traitants contractés par la régie via le Régisseur du PACOM. Afin d'évaluer le PACOM-ONUDI, il est donc impératif de comprendre le PACOM dans son ensemble en tant qu'information contextuelle.

Le mandat des évaluateurs⁵ recrutés par l'ONUDI suivant un processus de sélection compétitif est guidé par les termes de référence (TdR) du 28 mai 2018 (inclus en Annexe 3). L'évaluation était conduite conformément aux principes d'évaluation de l'ONUDI⁶, à ses directives pour la coopération technique des projets et leurs cycles⁷, ainsi que par les normes d'évaluation pertinentes applicables dans le système des Nations Unies⁸. Les évaluateurs ont appliqué le processus et la méthodologie d'évaluation prescrites par le nouveau manuel d'évaluation de l'ONUDI (mars 2018)⁹. Ils n'étaient pas impliqués dans la préparation, la mise en œuvre ou le contrôle du PACOM, et aucun engagement de cet ordre n'est prévu dans l'avenir. Ayant signé une déclaration d'absence de conflits d'intérêt, les évaluateurs sont considérés comme indépendants¹⁰.

L'évaluation était gérée par le chef de la composante « mise-à-niveau », qui assumait le rôle de coordinateur du PACOM-ONUDI¹¹. La responsabilité de la Division de l'évaluation de l'ONUDI était d'assurer le contrôle de qualité pendant les différents stades du processus.

Le but de l'évaluation était d'évaluer, de manière indépendante, l'assistance technique de l'ONUDI au sein du PACOM pour aider l'ONUDI à améliorer la performance et les résultats des futurs programmes et projets.

Les objectifs principaux de l'évaluation tels que définis par les TdR étaient :

- Évaluer la performance du projet en termes de pertinence, d'efficacité, d'efficience, de durabilité et de l'impact (plus genre) ; et
- Élaborer une série de constatations, de recommandations et de leçons et ainsi améliorer la conception et la mise en œuvre des projets de l'ONUDI.

Selon les TdR, l'évaluation couvre la période allant du 1^{er} septembre 2013 jusqu'au 30 juin 2018.

³ « Programme d'appui à l'amélioration de la compétitivité de l'économie camerounaise »

⁴ Description de l'action ONUDI dans le cadre de la convention de contribution de l'ONUDI (Avenant 2, novembre 2017 avec des amendements)

⁵ Daniel P. KELLER, EvalCo Sàrl, Chef de Mission ; M. Rostand KOUONANG NJOUHOU, Evalueur National

⁶ ONUDI (2015). Director General's Bulletin: Evaluation Policy (UNIDO/DGB/(M).98/Rev.1)

⁷ ONUDI (2006). Director-General's Administrative Instruction No. 17/Rev.1: Guidelines for the Technical Cooperation Programme and Project Cycle (DGAI.17/Rev.1, 24 August 2006).

⁸ Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (UNEG), version 2017, Normes et règles d'évaluation, disponible à l'adresse : <http://www.unevaluation.org/2016-Norms-and-Standards>.

⁹ ONUDI, Evaluation Manual, ODG/EIO/IED/16/R.27, mars 2018

¹⁰ Ce principe fait partie de la politique d'évaluation de l'ONUDI

¹¹ Rafik FEKI, le responsable de la composante mise à niveau agissait comme point focal pour les évaluateurs.

Toutefois, les évaluateurs ont tenu compte des développements importants et des informations reçues jusqu'à la rédaction de ce rapport le 31 juillet 2018, à la suite du débriefing à Vienne le 27 juillet 2018. Des développements et/ou informations ultérieurs n'étaient plus pris en compte. La mission d'évaluation (visites sur le terrain) s'est tenue entre le 18 et le 28 juin 2018 à Yaoundé et Douala, Cameroun (10 jours de travail y compris deux journées de voyage et un jour de débriefing).

Aucune participation future de l'ONUDI dans le programme successeur du PACOM n'étant prévue ni envisagée, les évaluateurs ont accordé une attention particulière au développement des conclusions et à la formulation des recommandations utiles et pertinentes à la gestion stratégique et opérationnelle de projets similaires dans d'autres pays.

1.2 Description du projet et de la logique d'intervention

Conscient des enjeux et défis auxquels doit faire face l'économie camerounaise, le Gouvernement du Cameroun (GC) s'est inscrit dans une démarche de mise à niveau des entreprises et de promotion de la qualité, axée sur l'amélioration de la compétitivité des entreprises, en vue de l'atteinte des objectifs contenus dans la vision de développement à long terme du Cameroun.

Le PACOM devait poursuivre les actions structurantes amorcées dans le cadre du Programme d'appui et de soutien à l'accord de partenariat économique (PASAPE), programme de cinq ans (2007-2012) financé à hauteur de € 6,4 millions sur le 9^{ème} Fonds Européen de Développement (FED). Il s'inscrit dès lors dans les mesures d'accompagnement à la mise en œuvre de l'Accord de partenariat économique (APE) ratifié par le Cameroun en juillet 2014, et plus largement dans un soutien au développement économique et social du pays fondé sur une amélioration des entreprises dans un contexte d'intégration régionale en Afrique Centrale.¹² Le PACOM présente une importance particulière pour le Cameroun, car il s'inscrit dans le soutien à la compétitivité du premier pays de la CEMAC qui a signé l'Accord de Partenariat Economique (APE).

Financé par le 10^{ème} FED de l'Union européenne (UE), le PACOM vise à renforcer la compétitivité de l'économie camerounaise à travers l'amélioration de la productivité et la progression qualitative des entreprises.

Ceci a pour finalité d'appuyer la mise en œuvre des deux composantes de la stratégie commerciale du pays : la valorisation des avantages comparatifs des filières compétitives sur les marchés d'exportation (régionaux et internationaux) et, le développement des entreprises nationales sur le marché intérieur, notamment sur l'axe de la sous-traitance.

La durée prévue du PACOM était de 60 mois (août 2013 jusqu'à la fin de juillet 2018, PACOM-ONUDI : 30 juin 2018)¹³. La réalisation des activités a commencé vers décembre 2014. Le budget global financé à 100% par l'UE s'élève à € 10 millions dont € 2'574'788 y compris 7% ou € 180'235 de frais d'appui étaient mis en œuvre par l'ONUDI.¹⁴

¹² Source : présentation de la Délégation de l'UE à Yaoundé.

¹³ La convention de contribution N° FED/2013/317-900, signée entre l'Union européenne et l'ONUDI en août 2013 a fait l'objet d'un avenant n°1 portant la durée d'exécution à 52 mois, soit jusque 31/12/2017 pour un montant total de 2 574 788 EUR. Par un deuxième avenant, le PACOM était prolongé jusqu'au 30 juillet 2018

¹⁴ L'ONUDI n'était donc pas responsable de la mise en œuvre global comme indiqué par les TdR.

Le Cameroun bénéficie également de deux programmes régionaux implémentés par l'ONUDI : Le Programme régionale de mise à niveau (PRMN) et le Programme d'infrastructure de qualité (PIQAC) couvrant la Communauté économique et monétaire de l'Afrique Centrale (CEMAC).¹⁵ Le document de projet fait référence à cet appui dont la réalisation a débuté après le démarrage du PACOM sans pourtant mentionner, ni établir des liens précis.¹⁶

Selon le document de projet, les **objectifs spécifiques du PACOM-ONUDI** (extrants et effets directs envisagés) étaient :

- Effet 1 : Le processus et les pratiques de mise à niveau sont pérennisés à travers le renforcement des capacités du Bureau de mise à niveau (BMN), des structures intermédiaires (Centre Technique Agroalimentaire, CTA, et de la Bourse de Sous-Traitance et Partenariat, BSTP) pour les assister à accompagner convenablement les entreprises dans leur démarche de mise à niveau ;
- Effet 2 : Les structures d'appui aux entreprises et les capacités institutionnelles et opérationnelles de l'Agence de normalisation et de la qualité (ANOR) sont mieux positionnées pour répondre aux besoins de l'économie nationale par le développement de l'infrastructure qualité ; et
- Effet 3 : L'information stratégique et la gouvernance industrielle sont gérées de façon à faciliter la veille économique et commerciale pour la compétitivité industrielle.

La responsabilité de l'ONUDI au sein du PACOM était « l'encadrement technique nécessaire pour assister les structures nationales pour leur permettre d'achever les objectifs spécifiques du PACOM » (document de projet chapitre 6.2).

L'assistance technique de l'ONUDI à travers le PACOM-ONUDI aux bénéficiaires du PACOM comprend dès lors cinq volets conçus comme complémentaires¹⁷:

- **Mise à niveau industrielle** : Renforcement et pérennisation du processus et des pratiques de mise à niveau à travers le renforcement des capacités du BMN et du CTA¹⁸ pour les assister à accompagner convenablement les entreprises dans leur démarche de mise à niveau ;
- **Promotion de la sous-traitance** : Renforcer les capacités de la BSTP d'appuyer les entreprises afin que ces derniers puissent profiter des opportunités de sous-traitance (et co-traitance) nationale et internationale ;
- **Normalisation et promotion de la qualité** : L'ANOR a les capacités institutionnelles et opérationnelles pour répondre aux besoins de l'économie nationale par le développement de l'infrastructure de qualité ;
- **Renforcement des capacités de « l'observatoire industrielle »** : Disponibilité d'informations stratégiques utiles et pertinentes permettant de prendre des décisions bien informées pour une gestion macro-économique du pays favorable au renforcement de la compétitivité de l'industrie ; et
- **Appui directe aux entreprises** : Avec l'objectif de contribuer à la mise à niveau industrielle, l'ONUDI a également directement appuyé des entreprises afin d'améliorer leurs compétitivités (extrant 1.4).

¹⁵ L'évaluation des deux programmes était en cours ; informations détaillées sur les activités au Cameroun pas disponible.

¹⁶ Selon le document de projet, le PACOM assurera les synergies nécessaires avec le PACIE dont l'exécution technique sera confiée à l'ONUDI (choix des mêmes partenaires institutionnels, capitalisation sur les leçons apprises).

¹⁷ Chapitre 6.3 du document de projet ; analyse des évaluateurs.

¹⁸ Le CTA agissant comme structure intermédiaire (niveau méso).

La théorie de changement (logique d'intervention) au-delà des extrants dont l'ONUDI est directement responsable et leurs effets immédiats (voir chapitre 6.3 du document de projet), n'est pas clairement articulée. En d'autres termes : la « chaîne causale » menant des activités/extrants (par exemple renforcement des structures par l'ONUDI), par les effets immédiats désirés (services fournis par ces structures) et les effets attendus plus large (niveau entreprises) voir leur impact sur l'économie, ne sont pas définis.

Dans ce cas, les évaluateurs sont astreints de reconstituer la théorie d'intervention afin de se prononcer sur l'efficacité et l'efficience niveau effets/impacts.¹⁹

En analysant l'objectif global du PACOM²⁰, ses objectifs niveau extrants et effets immédiats (chapitre 6.3), ses effets indirectes (voir chapitre 6.1) ainsi que les attentes clairement exprimées par des interlocuteurs durant la mission, la **logique d'intervention du PACOM-ONUDI** afin de contribuer à l'objectif global peut être reconstituée de la manière suivante :

- L'ONUDI renforce les capacités du BMN (extrant). Le BMN accompagnera des programmes d'appui-conseil et/ou de mise à jour des capacités de production des entreprises camerounaises (effet immédiat). Cet appui contribuera à l'amélioration de la compétitivité de ces dernières, en termes de qualité de leurs produits/services, de leurs productivités et partiellement de leurs accès au marché (effet plus large).
- Grace aux capacités du CTA (développés avec l'appui de l'ONUDI, extrant), le CTA ensuite appuiera les entreprises du secteur agro-alimentaire, en particulier les questions de qualité des produits, y compris leurs conformités aux normes (effet immédiat). Ceci contribue à la compétitivité des entreprises (effet plus large).
- A la suite de l'appui obtenu (extrant), la BSTP renforce les capacités des entreprises des secteurs ciblés²¹ (effet immédiat) en vue de leur participation au marché de sous-traitance et de co-traitance, y compris la mise en contact ou le jumelage des entreprises (effet indirect).
- L'information sur la compétitivité économique du pays générée par l'observatoire (effet immédiat) permettra au GC de développer des politiques favorables pour les entreprises camerounaises (effet plus large). L'appui de l'ONUDI est considéré comme un extrant.
- L'ANOR, renforcée par l'ONUDI (extrant), agira comme centre de compétence dans le domaine de l'infrastructure de qualité et de la promotion d'une culture de qualité (effet immédiat). L'accessibilité aux services liés à la qualité pour les entreprises (par exemple essais, métrologie industrielle, certification, etc.) permet aux entreprises de se conformer mieux aux standards exigés par leurs marchés spécifiques²² (effet plus large).

¹⁹ Voir des consignes détaillées dans le manuel d'évaluation de l'ONUDI.

²⁰ « L'objectif global du PACOM est le renforcement de la compétitivité de l'économie camerounaise à travers l'amélioration de la productivité et la progression qualitative des entreprises, permettant ainsi la mise en œuvre des deux composantes de la stratégie commerciale souhaitée par l'Etat : valorisation des avantages comparatifs des filières compétitives sur les marchés d'exportation (régionaux et internationaux) et développement des entreprises nationales sur le marché intérieur notamment sur l'axe de la sous-traitance. »

²¹ Dans la composante liée à la BSTP, les entreprises des secteurs de sous-traitance de pièces métalliques, chaudronnerie et construction métallique, plastiques, activités électroniques, papiers et emballages, maintenance, chimie et certaines activités industrielles sont particulièrement ciblées.

²² Cependant, la compétitivité d'exportation concerne prioritairement les produits qui sont en demande sur les marchés ciblés. Pourtant, la conformité avec les normes n'est pas une garantie de qualité, bien que la réalisation des standards de qualité dans les entreprises puisse contribuer à la productivité et à une qualité stable des produits, donc à deux éléments importants de la « compétitivité ».

Partenaires gouvernementaux sont : le Ministère de l'Economie, de la Planification et de l'Aménagement du Territoire (dont le BMN dépend), l'Agence des Normes et de la Qualité (ANOR), le Ministère des Petites et Moyennes Entreprises, de l'Economie Sociale et de l'Artisanat (MINPMEESA).

Les bénéficiaires directs principaux visés comprennent : l'ANOR et le Ministère de l'Industrie des Mines et du Développement Technologique (MINIMIDT) pour le volet qualité ; le BMN, le CTA pour le volet mise à niveau ; la BSTP (liens avec le marché de sous-/cotraitance), et l'observatoire du Ministère de l'Economie (politique industrielle). Sont également bénéficiaires directs les entreprises sélectionnées pour la réalisation des mises à niveau (extrait 1.4²³). Les bénéficiaires indirects ciblés sont en premier ligne les entreprises camerounaises, particulièrement les petites et moyennes entreprises (PME) et les toutes petites entreprises (TPE) qui devraient profiter de l'appui des programmes de mise à niveau gérés par le BMN, de l'appui de la BSTP, des services du CTA, ainsi que d'une infrastructure de qualité bien développée.

Le 13 août 2018, l'exécution financière du budget de l'ONUDI de 2,335,362 (dépenses engagées, hors frais d'appui) s'élevait à € 2'248'855 (soit 98%).

²³ Les entreprises sont directement appuyées par l'ONUDI, donc par le programme de mise à niveau géré par le BMN : les plans de mise à niveau des entreprises sont mis en œuvre pour les aspects liés à la fonction production.

[Tableau 1 : Dépenses (selon lignes budgétaires ONUDI et objectifs), 13 août 2018 en €²⁴]

Lignes budgétaires ONUDI		Objectif 1.1 + 1.1a BMN	Objectif 1.2 CTA	Objectif 1.3 BSTP	Objectif 1.4 ADE	Objectif 2.1 + 2.2 Qualité	Objectif 3.1 Observatoire	Evaluation	Total	Dépenses en % des dépenses totaux
11-00	ONUDI/experts internationaux	358'980	161'709	210'596	241'847	604'101	80'196	32'254	1'689'683	75.1 %
15-00	Déplacements experts	35'071	21'929	28'063	2'758	7'802	7'600		103'223	4.6 %
16-00	Missions ONUDI	17'726		9'822		4'036	12'685		44'269	2.0 %
17-00	Consultants nationaux	57'244	12'535	16'104		58'701	74'130	2'423	221'137	9.8 %
21-00	Sous-traitance		28'157	29'807					57'964	2.6 %
30-00	Services de formation		3'343	3'259			16'310		22'912	1.0 %
43-00	Bâtiments	-4	26	3'845					3'867	0.2 %
45-00	Equipment	21'646		21'646		2'700			45'992	2.0 %
51-00	Autres dépenses	12'377	14'683	15'684		10'070	6'993		59'807	2.7 %
Total		503'040	242'382	338'826	244'605	687'410	197'914	34'677	2'248'854	100 %

²⁴ Source : rapport financier ONUDI, 30 juin 2018 et analyse des évaluateurs.

La proportion la plus grande des dépenses actuelles était allouée aux experts internationaux 75%, suivi par les experts nationaux (10%), et enfin les frais de déplacement (ONUDI, experts nationaux) s'élevant à 7%.

Gestion du PACOM et de l'ONUDI-PACOM : Le Ministère de l'économie, de la planification et de l'aménagement du territoire (MINEPAT) était le maître d'ouvrage du PACOM, tandis que la Direction générale de l'économie et de la programmation des investissements publics (DGEPIP) du même ministère agissant comme son maître d'œuvre. Selon le document de projet (chapitre 5, page 13), il était prévu « d'impliquer » la maîtrise d'œuvre du PACOM et le BMN (l'Unité de Gestion du Programme, UGP) dans « la coordination des activités et la sélection finale des experts à mobiliser dans le cadre de la convention ». Le processus de cette implication n'était pas défini.

Selon les clarifications de l'ONUDI apportées lors du débriefing, l'UGP et le comité de pilotage (COPIL) du PACOM étaient prévus pour la gestion (stratégique et opérationnelle) du PACOM dans son entier. Pourtant, l'action ONUDI était définie dans une convention de contribution signée entre l'UE et l'ONUDI dont le document de projet forme une partie intégrale. Ceci signifie que tout changement du document de projet serait assujéti à l'accord écrit entre l'UE et l'ONUDI, le Comité de pilotage du PACOM n'ayant pas de compétences en la matière.

Pérennisation des résultats : Il était envisagé qu'une pérennisation des résultats (tout niveau) devrait être assurée par « une prise en main graduelle du processus de mise à niveau de l'industrie et de la promotion de la qualité par des structures nationales appuyées ». Pour chaque institution appuyée, une stratégie plus ou moins détaillée et réaliste était formulée (voir chapitre 2.2, ci-dessous).

1.3 Conception et méthodologie d'évaluation

Tout en respectant la politique d'évaluation de l'ONUDI et en maintenant leur indépendance, les évaluateurs cherchaient une implication et un engagement actif de toutes les parties prenantes dans le processus d'évaluation. Par cette approche participative, l'évaluation tenait compte de tous les points de vue exprimés et essayait d'obtenir un consensus sur les constats, les conclusions et les principales recommandations en vue de contribuer à l'amélioration de la qualité des interventions de l'ONUDI et à l'apprentissage organisationnel.

L'évaluation de la qualité des interventions de l'ONUDI a utilisé les cinq critères suivants :

- **Pertinence :** utilité des interventions de l'ONUDI dans le contexte concerné (en particulier : est-ce qu'il répond aux besoins des bénéficiaires directs et indirectes) ;
- **Effectivité** des dispositions de leur gestion (y compris du PACOM en général)
- **Efficiéce :** rapport entre les ressources investies (*entrants ou « inputs »*) et les résultats obtenus (extrants, produits et services ainsi que leurs effets) (*« outputs » et « outcomes »*) ;
- **Efficacité :** degré de réalisation des objectifs et des résultats (*« outputs et outcomes »*) sur la base principale du cadre logique ;
- **Durabilité :** persistance potentielle des effets économiques, sociaux et écologiques.

La préparation du PACOM n'était pas évaluée en ce sens que cette évaluation ne couvrait que la contribution de l'ONUDI au PACOM. Il convient dès lors d'indiquer que le PACOM dans son ensemble était conçu sous la régie de l'UE.

Outils d'évaluation : Les différents outils d'évaluation étaient combinés afin d'assurer une évaluation qualitative et quantitative fondée sur des éléments factuels. Le mélange méthodologique appliqué comprend des études de documents, la revue de la littérature, des entretiens individuels semi-structurés, des entretiens semi-structurés de groupes focaux et l'observation directe. Une attention particulière était accordée à la validation croisée (triangulation) des données et une appréciation de la plausibilité des résultats obtenus. En raison des objectifs spécifiques de cette évaluation (orientation vers les questions stratégiques), les évaluateurs n'ont pas mené des enquêtes par questionnaire. L'expérience préalable des évaluateurs montre que de nombreux intervenants (en particulier les entreprises) hésitent à partager l'information par écrit. De plus les questionnaires ne permettent pas un échange d'information interactif.

Le principe fondamental « **d'évaluation réaliste** » : « Intervention plus environnement = impact » était appliqué. Cela signifie que l'évaluation a tenu compte des facteurs externes à l'appui de l'ONUDI qui pourraient avoir facilités ou entravés la réalisation des résultats escomptés. Ceux-ci étaient en particulier de l'appui fourni par la Régie et la CNUCED.

Principalement, le raisonnement déductif était utilisé, donc les recommandations formulées sont fondées sur les constats de l'évaluation. L'utilisation exceptionnelle du raisonnement inductif est spécifiquement expliquée dans le rapport d'évaluation. Les principaux constats de la mission de terrain ont été pris en compte et par la suite validés, autant que cela était possible (approche itérative). En général, les constats de l'évaluation étaient cohérents et clairs. Les personnes interviewées étaient prêtes et disposées à un échange d'informations ouverte et ont exprimé des avis clairs, francs et pertinents. Certaines observations préliminaires de l'évaluation ont été discutées avec le chef de projet et le CTP de la composante qualité le 28 juin 2018 à Yaoundé. Le 23 juillet 2018, un premier projet de rapport était envoyé à l'ONUDI en préparation de la séance de débriefing physique le 26 juillet 2018 avec la Division de l'évaluation de l'ONUDI et le Département de Commerce, de l'Investissement et de l'Innovation (TII) à Vienne.

Les résultats de l'évaluation tiennent compte des corrections factuelles reçues.

1.4 Limitations

Tout d'abord, la logique du projet (théorie d'intervention) telle quelle est présentée²⁵ n'est pas tout à fait claire et cohérente²⁶. Le cadre logique du PACOM-ONUDI manque d'objectifs et d'indicateurs pertinents de résultats niveau effets plus large (au-delà des bénéficiaires directs). La planification et le suivi du PACOM est orienté vers la réalisation des actions mesurées par l'utilisation du budget plutôt que vers l'achèvement des effets niveau bénéficiaires directs et indirects.

²⁵ Document « Description de l'action ONUDI dans le cadre de la convention de contribution de l'ONUDI (Avenant 2, novembre 2017 avec des amendements) ». Ce document contient des changements marqués, il n'était pas clair s'il s'agissait de la version finale.

²⁶ Comme expliqué ci-dessus, les évaluateurs l'ont reconstituée en analysant et en interprétant l'ensemble de la description de l'action et les attentes des parties prenantes consultées en détail.

Tandis que formellement, la responsabilité de l'ONUDI au sein du PACOM est limitée aux extrants stipulés par la convention avec l'UE et celle-ci ne définit que leurs effets immédiats attendus. Il est à souligner qu'une évaluation s'intéresse davantage aussi aux effets plus larges d'une intervention pour le pays et les groupes de bénéficiaires ciblés. En d'autres termes, il ne convient pas d'évaluer une intervention sur l'angle limité niveau produits/extrants seulement.

De façon général, l'appui à la mission par l'ONUDI a été jugé insuffisante. Ceci pourrait s'expliquer par le fait que les chefs de projets et leur équipe se sentaient absorbés par les activités de clôture du PACOM-ONUDI. Selon l'ONUDI, les rapports de l'année 2017²⁷ et pour le premier trimestre 2018 attendent leur finalisation et ne sont donc pas encore disponibles. Le dernier rapport de progrès ONUDI-PACOM disponible pour l'évaluation couvre l'exercice 2016/octobre 2017. Le rapport d'auto-évaluation à mi-parcours du PACOM-ONUDI rédigé par le coordinateur de l'ONUDI,²⁸ était pris en compte. Ce rapport, issu à la suite d'un séjour de l'expert de trois semaines au Cameroun, contient des conclusions et recommandations spécifiques et valables, notamment sur la gestion du PACOM. Toutefois, cette auto-évaluation qui a été appréciée par l'équipe de projet était davantage un état de lieu du PACOM-ONUDI plutôt qu'une évaluation complète selon la méthodologie et les critères standards. L'évaluation à mi-parcours réalisée par l'UE pour le PACOM dans son ensemble²⁹ a également été prise en compte, en tenant compte de certaines faiblesses soulevées par l'ONUDI.³⁰

Une partie importante des activités du PACOM était en cours de mise en œuvre ou récemment terminés. Il serait donc trop tôt de se prononcer sur les résultats niveau effets (outcomes) et impacts induits par le projet sur les bénéficiaires indirects.

En absence d'une stratégie genre dans les actions du projet (pas de données et informations pertinentes sur la mise en œuvre d'une action sensible au genre), l'évaluation des aspects « genre » du PACOM entier (et du PACOM-ONUDI) n'était pas possible.

Malgré ces diverses limites, l'information factuelle disponible était suffisante pour une évaluation (avec des objectifs d'apprentissage organisationnelle donné par le TdR) bien fondée.

²⁷ Rapport de progrès jusqu'à octobre 2017 et bref sommaire (slides) pour 2018 reçu après la mission.

²⁸ Rapport de mission d'auto-évaluation, par Jean-François DE SAEDELEER (expert ONUDI).

²⁹ Evaluation à mi-parcours du Programme d'appui à l'amélioration de la compétitivité de l'économie camerounaise (PACOM), Rapport final, 18 septembre 2015 par Claire Guigou et Philippe Guitard (DAI)

³⁰ Commentaires de l'ONUDI sur le rapport d'évaluation à mi-parcours du PACOM (30 octobre 2015)

2. Aperçus et évaluation

2.1 Conception et effectivité des dispositions de gestion

A. Conception du PACOM

Le PACOM est la suite des actions structurantes amorcées dans le cadre du Programme d'appui et de soutien à l'accord de partenariat économique (PASAPE), programme de cinq ans (2007-2012) financé à hauteur de € 6,4 millions sur le 9^{ème} Fonds Européen de Développement (FED).

La description de l'action du PACOM-ONUUDI, dont l'idée était de contribuer de l'assistance technique au PACOM, est en général clair. Le document de projet du PACOM-ONUUDI contient également un budget détaillé et transparent, structuré selon le type des dépenses et objectifs.

La conception suggère la nécessité de déployer l'expertise de l'ONUUDI dans différents domaines (infrastructure de qualité, mise à niveau des entreprises, politique industrielle) au travers d'une seule intervention au lieu par le biais de plusieurs projets.

Pourtant, cette approche intéressante et innovatrice n'était pas menée au bout. Les différents services ONUUDI étaient conçus et délivrés en composantes parallèles, qui étaient gérées plus ou moins individuellement, malgré une certaine concertation. Les synergies potentielles, en particulier entre les composantes BMN et BSTP, étaient peu exploitées, ni lors de la préparation ni durant la réalisation du PACOM-ONUUDI. Comme exemple, le BMN et le BSTP ne travaillaient sur aucun secteur industriel commun. Certaines entreprises faisant l'objet d'un « transfert » d'une institution à l'autre à la suite de leur identification et ensuite, au niveau mise en œuvre, certaines entreprises bénéficiaient de l'appui des deux composantes. Le BMN et le BSTP continuent de maintenir deux bases de données de leur clients séparées. Certaines activités du BMN et de la BSTP (appui aux entreprises de participer aux foires) sont similaires, bien que les secteurs ciblés des deux institutions ne fussent pas les mêmes.

B. Montage institutionnel

Le montage institutionnel du PACOM était complexe et l'intervention ONUUDI-PACOM en a souffert tant en termes d'image que d'activités. Les problèmes présentés ci-dessous ont conduit à des tendances à pointer l'ONUUDI comme seul responsable des difficultés qui sont en fait liées aux défaillances institutionnelles nationales et/ou de conception du PACOM.

Certaines difficultés provenaient également du fait que les activités de l'ONUUDI sont partiellement adossées à des financements de la Régie (par exemple certains équipements, experts pour les actions mise à niveau à mener par le BMN). Particulièrement durant la première moitié du PACOM, des retards consécutifs à la mise en œuvre des activités hors contrôle de l'ONUUDI avait évidemment des implications sur l'ONUUDI-PACOM. Des retards dans la mise en œuvre des activités PACOM ont en outre conduit à un appui quelque fois déconnecté des besoins prioritaires des bénéficiaires.

D'autres difficultés étaient causées par un pilotage du PACOM peu effectif et efficient :

- Niveau opérationnel : L'UGP BMN mentionné dans le document du projet n'assumait pas son rôle dans le mise-en-œuvre du PACOM dans son ensemble. Les activités PACOM-ONUUDI étaient directement gérées par les trois chefs de projets depuis

Vienne avec le concours des CTP, tandis que la Régie coordonnait la réalisation des autres activités du PACOM.

- Niveau gouvernance stratégique : Un comité de pilotage aurait dû assurer le pilotage du PACOM au moins une fois par trimestre. Au moins pendant la première moitié du PACOM, les séances n'avaient lieu qu'une fois par année. Le pilotage devrait donc également comprendre les activités PACOM-ONUDI. Selon les parties prenantes interviewées, les réunions du COPIL du PACOM ont été axées sur la réalisation des activités par la Régie. Ceci est aussi confirmé par les procès-verbaux partagés avec les évaluateurs. Des problèmes comme la gouvernance des institutions appuyées et la manque d'appui politique pour certaines activités étaient peu traités. En effet, le COPIL n'était pas compétent pour la prise des décisions concernant le PACOM-ONUDI, car le contenu de ce dernier est sujet d'un accord UE-ONUDI. Tout changement de cet accord UE-ONUDI, y compris par exemple du plan de travail, devrait faire l'objet d'un amendement écrit de cet accord et était donc hors compétence du COPIL. Cet avis est partagé par la Délégation de l'UE. Pour toutes ces raisons, le COPIL du PACOM n'était pas un vrai instrument de gouvernance et décision stratégique efficace pour le programme dans son entier.

Ceci montre que des principes élémentaires de la gestion des projets dans le cadre de la coopération internationale n'étaient pas appliqués au PACOM :

- Gestion stratégique : Un seul mécanisme de gouvernance/prise de décision stratégique par projet/programme, typiquement sous forme d'un COPIL. Les membres décideurs du COPIL devraient représenter les parties de l'accord de contribution/de projet et prennent les décisions à l'unanimité ou selon le mécanisme stipulé dans l'accord de contribution et/ou le document de projet³¹ Car, faute d'une autre disposition contractuelle, un accord ne peut qu'être modifié qu'avec l'accord de toutes les parties signataires.³² D'autres parties prenantes peuvent être invitées aux séances comme observateurs (afin d'assurer une consultation ou échange d'information). Les rôles des membres décideurs et des membres observateurs au COPIL doit être clairement communiqué.
- Gestion opérationnelle : Une structure et un mécanisme de gestion opérationnelle par intervention, sous la direction d'un responsable, opérant suivant une procédure bien définie. En règle générale, une telle structure de gestion est supervisée par le COPIL et sujet d'une inspection/contrôle financier (interne ou externe).
- La gestion conjointe d'une intervention par plusieurs personnes/structures sans responsabilité et compétences claires est inefficace.

Comme expliqué plus en détail dans le chapitre 2.2 ci-dessous, côté gouvernement, l'évolution fréquente des priorités politiques ainsi que les difficultés liées à la prise en charge du personnel des structures appuyées a affecté la réalisation de certaines activités.

En complément à ces problèmes généraux du PACOM, il convient également de préciser que les lacunes du PACOM étaient accentuées par certaines faiblesses de la structure, des processus et des pratiques de gestion côté ONUDI :

³¹ Car, faute d'une autre disposition contractuelle, un accord ne peut qu'être modifié qu'avec l'accord de toutes les parties signataires.

³² Un COPIL composé de représentants des membres de la convention de financement est bien positionné pour discuter des questions de nature stratégique afin de trouver une solution qui sera ensuite concrétisée dans un changement de la convention de financement.

- En absence d'un représentant avec statut diplomatique, le bureau de l'ONUDI à Yaoundé n'était pas en mesure d'appuyer le PACOM-ONUDI comme convenu avec l'UE³³. Pour la même raison, le plaidoyer politique de l'ONUDI était faible.
- Trois chefs³⁴ de projet au siège et quatre conseillers techniques principaux (CTP) sur le terrain étaient impliqués dans la gestion et la réalisation de la contribution ONUDI au PACOM. Un des trois chefs de projet assumait le rôle de coordinateur à temps partiel³⁵, désormais sans disposer des ressources nécessaires et sans compétence de prise de décision pour toutes les activités ONUDI.
- S'il convient d'indiquer la tenue de quelques échanges informels et occasionnels, aucun dispositif de coordination systématique entre les trois responsables au siège et les quatre CTP sur le terrain était mis en place. Selon plusieurs membres de l'équipe de projet, la communication et la coordination entre les différentes composantes n'était pas toujours optimale, une observation partagée par les évaluateurs.
- Certains partenaires et en particulier la Délégation de l'UE au Cameroun dénonçaient une faible communication de la part de l'ONUDI et estimaient être insuffisamment informés et impliqués.

Pour des raisons de risques liés à la réputation de l'ONUDI, il serait préférable de s'abstenir de fournir des services au sein d'une intervention dont elle ne peut pas suffisamment assurer le contrôle de la mise en œuvre à temps et de bonne qualité. Ceci comprend par exemple des interventions avec une structure de gestion et des responsabilités/compétences de décider incohérent et/ou les réalisations dont l'ONUDI est responsable dépendent des contributions d'autres fournisseurs.

Un autre aspect non négligeable à considérer lorsque l'ONUDI contribue à une intervention sans en assumer la responsabilité globale est l'importance de sauvegarder les valeurs clés de l'ONUDI comme organisation des Nations Unies, y compris son mandat et son impartialité. Ces derniers pourraient potentiellement être compromis si l'assistance technique est liée à un accord de nature commerciale³⁶ dont le bailleur de fond et le pays bénéficiaire sont parties.

Un risque de mise en œuvre accru des programmes réalisés avec le concours de plusieurs partenaires serait désormais moins aigu si l'ONUDI assume la compétence et la responsabilité totale pour une composante dont la mise en œuvre ne dépend pas d'intrants d'autres parties.

C. Application des principes de la gestion axée sur les résultats

Des plans de travail existent, le dernier couvrant le premier trimestre 2018. Le suivi des activités (actions) est détaillé, mais pas à jour. Le dernier rapport (mise à disposition aux évaluateurs seulement le 27 juin 2018) présente le progrès de la mise en œuvre des activités (cumulatif), ce qui donne une bonne vue d'ensemble de l'état des lieux à la fin d'octobre 2017, donc 8 mois avant l'évaluation. En termes d'application des principes de la gestion axée sur les résultats (GAR), la surveillance des résultats (« monitoring ») ne répond pas entièrement aux bonnes pratiques. Au

³³ Ainsi que stipulé dans la Convention avec l'UE : « Le Bureau de l'ONUDI à Yaoundé assurera un rôle déterminant dans la coordination et le suivi de la mise en œuvre des activités de la convention. »

³⁴ Avant 2017 : quatre chefs de projets ; dès 2017, le chef de la composante mise-à-niveau était également responsable de la composante qualité.

³⁵ Avant 2017, l'ONUDI employait un coordinateur sans responsabilité de chef de projet.

³⁶ Le PACOM s'inscrit dès lors dans les mesures d'accompagnement à la mise en œuvre de l'Accord de partenariat économique (APE) ratifié par le Cameroun en juillet 2014.

lieu de comparer les résultats planifiés avec les résultats obtenus, les rapports de mise en œuvre, bien que détaillés, listent des actions entreprises et des activités mises en œuvre uniquement.

Sur le plan opérationnel, un système d'évaluation de la qualité des produits et services de l'ONUDI par le feed-back des clients (bénéficiaires) permettrait d'assurer des améliorations continues et l'apprentissage organisationnel. Dans ce cas, il serait également plus facile de réagir rapidement si par exemple un expert ONUDI ne répondait pas aux attentes des bénéficiaires.

Au-delà d'un suivi de l'efficacité, une auto-évaluation régulière de la qualité du projet (non pas seulement son efficacité, mais aussi la pertinence des objectifs, l'efficience et la viabilité des résultats) serait utile et nécessaire. Les critères de qualité devant prendre en compte les aspects de pertinence (l'assistance prévue continue-t-elle à répondre aux besoins), de l'efficience (l'approche est-elle toujours adéquate) et des perspectives de durabilité des résultats.

2.2 Aperçus et évaluation par composante

Afin d'assurer la lisibilité du rapport, ce chapitre présente les aperçus principaux ainsi que l'évaluation selon les quatre critères standards (pertinence, efficacité, efficience et viabilité des résultats **par bénéficiaire direct principale (voir chapitre 1 ci-dessus)**).

L'évaluation globale du PACOM-ONUDI est présentée dans le chapitre 2.3 ci-dessous.

A. Objectif 1 : Démarche mise-à-niveau, produit 1.1 (renforcement du BMN)

L'appui ONUDI visait à pérenniser la démarche de mise à niveau à travers le renforcement des capacités du Bureau de Mise à Niveau et des structures intermédiaires et de la bourse de sous-traitance. L'extrait attendu était que les capacités du Bureau de Mise à Niveau et des structures de pilotage du BMN soient « renforcées ». L'appui de l'ONUDI au BMN comprenait dès lors : (i) la formation des consultants, (ii) la mise en place du « Manuel des Procédures de Gestion », et (iii) la mise en place d'un système d'information.

(a) Pertinence

Les appuis proposés au BMN étaient pertinents en vue de capaciter ce dernier à assurer un programme de mise en œuvre couvrant toutes les fonctions d'une entreprise. La mise à niveau des entreprises camerounaises est indispensable afin d'assurer leur compétitivité. Ce besoin est accru en vue de l'ouverture du marché camerounais pour les services/produits importés ainsi que pour augmenter le potentiel d'exportation pour les entreprises.

(b) Efficacité et efficience

Niveau extrants, l'ONUDI rapporte l'appui suivant au BMN (sommaire), y compris par la mise à disposition d'un CTP international à temps partiel³⁷ :

- Appui et coaching ;
- Installation d'un système d'information intégré ;
- Formation des cadres du BMN (plan et exécution) ;

³⁷ Sources : ONUDI, présentation finale faite lors de la cérémonie de clôture le 27 juin 2018.

- Appui à la réalisation manuels procédures et formation ;
- Appui à la sensibilisation et é l'information ;
- Appui à l'adaptation des procédures, des règlementations, et à l'identification d'un financement pérenne.

Selon l'ONUDI, 47 plans de mise à niveau étaient validés, 50 diagnostics reçus pour 86 initiés après que 97 entreprises aient été sélectionnées par le COPIL du BMN pour 246 pré-diagnostics réalisés sur 517 demandes d'adhésions.

Niveau extrants et effets directs : Nonobstant la confirmation orale du BMN que l'appui de l'ONUDI était fourni comme prévu, il n'était pas possible de vérifier ces extrants présentés par l'ONUDI en détail par d'autres sources d'information. Le BMN a également confirmé que techniquement, il est à même de remplir son mandat.

Niveau effets indirects : Le succès de la démarche de mise-à-niveau comme effet indirect de l'appui ONUDI au BMN devrait se manifester dans le nombre d'entreprise appuyé par le BMN et surtout par l'amélioration de l'opération des entreprises mis à niveau. Aucun des plans de mise à niveau développés à la suite des diagnostics menés par le BMN était réalisé.³⁸

La raison principale est que le processus de mise à niveau tel qu'appliqué par le BMN est extrêmement long et lourd en termes de procédure. Il prenait plus que deux ans pour passer d'un pré-diagnostic au diagnostic en passant par l'élaboration et la validation du plan d'action de mise à niveau. Les plans d'actions issus du diagnostic ne sont pas assortis d'un mécanisme de suivi-évaluation de la mise en œuvre. Différents consultants ont été impliqués à des étapes clés du processus, sans aucune synergie, capitalisation et harmonisation des acquis et des interventions. Toutefois, les entreprises interviewées confirment que le diagnostic était une bonne opportunité d'obtenir un regard externe sur leurs opérations. Certaines recommandations simples issues des rapports de diagnostics étaient réalisées par les entreprises elles-mêmes, avec des effets positives.

Néanmoins, l'analyse profonde du diagnostic ainsi appliquée même pour des TPE avec seulement une dizaine d'employés, est couteuse et démesurée³⁹. Pour la plupart des TPE et des PME, une analyse légère serait entièrement suffisante et adaptée afin d'identifier les besoins de mise à niveau. Pour les entreprises nouvellement établies, un système incubateur-accélérateur (formation, appui direct et léger) serait plus adaptée. Finalement, proposer un appui technique spécialisé à la taille de l'entreprise serait souhaitable.

Le processus de gouvernance du programme de mise-à-niveau est lent. Le BMN ne dispose pas d'un budget suffisant pour continuer les diagnostics et de couvrir les coûts des sessions de son du Comité de pilotage⁴⁰ pour examen et approbation des différents rapports d'étape. Le financement du BMN en dent de scie mène à un affaiblissement de sa perception par le secteur privé.

En ce qui concerne les actions au sein du PACOM, une des difficultés étaient les procédures lourdes de recrutement des experts pour les diagnostics par la Régie (environ 6 mois). L'absence pratiquement totale de résultats concrets niveau entreprise (mise-à-niveau) diagnostiqué par le PACOM était une des raisons de confier une composante « appui directe aux entreprises » à l'ONUDI (extrait 1.4).

³⁸ Sources : Interview avec le BMN, aucune information précise est disponible côté ONUDI.

³⁹ Selon le BMN plus que € 20,000 par entreprise pour pré-diagnostic et diagnostic seulement.

⁴⁰ L'indemnité journalier est de € 800 par participant, donc au moins € 12'000 par session sans frais de voyage.

Le BMN comprend que le modèle de mise à niveau ainsi appliqué n'est pas adapté au contexte camerounais avec son tissu industriel dominé par les TPE. Pour le BMN, il est clair que dans l'avenir, le système devra désormais entièrement reposer sur la mobilisation des acteurs du secteur privé pour accompagner le processus en lieu et place des structures étatiques d'appui à la mise à niveau. Les structures étatiques (comme le BMN) joueront un rôle de coordination et de suivi de ces derniers dans un souci de cohérence avec l'action gouvernementale dans ce domaine.

Toutefois, la mission note avec satisfaction que ledit processus de mise-à-niveau est en cours de révision par le BMN en tenant compte des suggestions de l'ONUDI. Les éléments clés du processus envisagé seront fondés sur :

- L'adaptation du diagnostic à la taille de l'entreprise ; l'offre d'un appui conseil rapproché sur le choix (priorisation) des activités à exécuter ; la restitution des résultats du diagnostic en entreprise ; la soumission du rapport du diagnostic et du plan d'action au BMN par le Chef d'entreprise et non pas par les consultants.
- Tenant compte des ressources internes du BMN, les diagnostics seront entièrement entrepris par des experts externes. Le BMN procédera à l'identification et à la mise à disposition aux entreprises d'une liste restreinte des structures externes ayant les compétences en lien avec les besoins exprimés.

Niveau extrants et effets directs de l'appui ONUDI, les objectifs étaient plus au moins atteints et l'efficacité donc modérément satisfaisante. Au niveau des entreprises voire l'économie camerounaise, les effets du programme de mise à niveau (améliorations niveau entreprises) sont minimes. L'efficacité et l'efficience niveau effets indirects sont jugées insuffisantes.

(c) Viabilité

La viabilité institutionnelle du BMN semble assurée. Pourtant, le BMN ne dispose pas d'un budget étatique suffisant pour assurer avec efficacité la prise en charge de ses experts. Ceci est un problème majeur, car il cause :

- Une possibilité de disparition des meilleures compétences formées par l'ONUDI : les meilleurs experts démissionneront s'ils trouvent un autre travail ; et
- Une méfiance de la part des entreprises bénéficiaires quant à la capacité d'une structure sous budget étatique à appuyer les entreprises.

Un appui continue par des donateurs internationaux est indispensable. A moyen terme, le BMN attend de bénéficier d'un financement de l'Agence Française du Développement (AFD). Faute d'un budget étatique régulier assuré, la viabilité (financière) du BMN semble incertain sans appui continue par des donateurs internationaux.

B. Objectif 1 : Démarche mise-à-niveau, produit 1.2 (CTA)

(a) Pertinence

Une « structure d'accompagnement et d'appui aux entreprises dans leur processus de mise à niveau » est pertinente pour un pays qui ne dispose pas encore d'un tissu d'appui local. L'intention était aussi de « localiser » les services d'appui fournis par des entreprises étrangères à des coûts élevés. Le secteur agroalimentaire était choisi en consultation avec les parties prenantes en considérant son importance socio-économique pour le pays.

(b) Efficacité et efficience

L'ONUDI a fourni les extraits suivants⁴¹ :

- Réalisation d'une étude de faisabilité pour la mise en place d'une structure technique dans le secteur agro-alimentaire⁴² ;
- Réalisation d'une étude/enquête pour l'analyse de la demande des entreprises en termes de services d'appui en se basant également sur les résultats des différentes études et des diagnostics d'entreprises réalisés pendant la phase pilote ;
- Définition d'une liste de services d'appui communs et prioritaires du CTA aux entreprises ;
- Analyse de l'offre de services (et de son niveau de qualité) existante au Cameroun pour les actions structurantes identifiées ;
- Formations et sensibilisations pour le CTA, y compris un voyage de « benchmarking ».
- L'ONUDI a également donné des conseils en matière de mise en place d'un laboratoire d'analyse physico-chimique. L'équipement du laboratoire n'est pas encore délivré. La livraison de l'équipement de laboratoire sans appui à son installation et sa mise en service implique un risque considérable, y compris de non disponibilité du personnel technique formé pour son utilisation et/ou maintenance.

Niveau effets directs, la création du CTA a été officialisée à la suite de la tenue d'une Assemblée Générale Constitutive les 22 et 23 novembre 2016 à Douala. Ladite assemblée est constituée de professionnels représentants différentes filières du secteur agroalimentaire. Le CTA est incorporé en tant que Groupement d'Intérêt Economique (GIE/CTA). Ainsi, le CTA est étroitement lié au secteur privé (partenariat privé – publique). Il dispose d'un comité de suivi composé des représentants du Gouvernement (MINPAT, MINADER, MINPMEESA) et du secteur privé. Le CTA n'a pas encore fourni des services aux entreprises ; il est trop tôt d'évaluer si le CTA est à même de remplir son mandat (effet directe de l'appui de l'ONUDI). Encore moins, il est impossible de se prononcer sur les effets attendus des services du CTA (amélioration de la compétitivité des entreprises clientes).

Niveau extrait : l'efficacité et l'efficience est satisfaisante. Niveau effets (directe et plus large) : CTA formellement créé, pourtant, pas encore opérationnel. Aucun service fourni et aucun effet niveau entreprises.

L'efficacité et l'efficience est modérément insatisfaisante.

(c) Viabilité

Le Gouvernement subventionnera le CTA avec 1.1 million € en tant qu'institution d'intérêt publique. Pourtant, cette dotation du Gouvernement n'est pas encore mobilisée. Selon le CTA, la subvention du gouvernement, en plus des frais (modestes) des entreprises clientes pour les services, devrait couvrir les coûts du CTA. Ceci n'est pas vérifiable pour les évaluateurs. Néanmoins, la viabilité du CTA est évaluée comme modérément satisfaisante.

C. Démarche mise-à-niveau, produit 1.3 (renforcement de la BSTP)

(a) Pertinence

⁴¹ Documents mentionnés ci-dessous pas accessibles aux évaluateurs.

⁴² A l'origine, il était prévu de renforcer une institution existante.

Le profilage des groupes de PME fournisseurs locaux, l'évaluation et la connections aux opportunités d'investissements en aval (émanant des opérations de grands acheteurs étrangers, locaux ou des entreprises publiques) exécutés par le BSTP est sans doute pertinent.

Au-delà, la sous-traitance entre entreprises étrangères et entreprises camerounaises devrait augmenter la valeur ajoutée des investissements étrangers pour l'économie nationale ainsi que favoriser un transfert de savoir-faire.

(b) Efficacité et efficience

Deux activités principales étaient prévues⁴³ :

- La mise à jour de la base de données des fournisseurs de la BSTP (équipements, types de produits, sous-secteur industriel, matières premières) et renforcement des capacités techniques de ces derniers ; et
- Le jumelage fournisseur-acheteur et benchmarking des fournisseurs présélectionnés.

Ces activités devraient permettre aux PME locales d'obtenir des informations sur les opportunités et de prendre les dispositions nécessaires afin de répondre efficacement aux besoins industriels des grandes entreprises ou donneurs d'ordres.

Extrants : Selon le rapport fourni par le CTP international camerounais par courriel, l'ONUDI a profilé 690 PME de 12 secteurs (dont 215 ont profité également d'un « benchmarking »). 351 PME ont profité d'un accompagnement et 490 d'un jumelage. En termes d'effets, 183 entreprises auraient trouvées des acheteurs, ce qui, selon l'ONUDI, aurait créé 233 contrats, 2'482 emplois permanents et 3'577 emplois termes fixes. Ces effets rapportés sont positifs, au-delà des objectifs niveau effets fixés, mais pas vérifiables par d'autres sources d'informations. Certains de ces chiffres paraissent plutôt optimistes, par exemple que 233 contrats auraient créés 2,482 nouveaux emplois permanents et 3,577 nouveaux emplois temporaires. Aussi, les taux de conversion jumelage, identification d'acheteurs, nombre de contrats (40%) est nettement supérieur de celui normalement généré par d'autres foires/jumelages similaires. Il paraît toutefois plausible que le travail de la BSTP avait des effets positives niveau entreprises.

L'efficacité et l'efficience (niveau extrants et effets) sont modérément satisfaisante.

(c) Viabilité

Le BSTP est organisé comme GIE en partenariat public-privé, similaire du CTA. Autre que sa viabilité institutionnelle, sa base de l'autonomie financière n'est pas en place. La subvention gouvernementale envisagée de € 300'000 (apparemment pas assurée et juste suffisant pour couvrir les dépenses fixes) et les cotisations modestes des entreprises membres de loin pas suffisantes pour continuer à couvrir les coûts des activités. Malgré des recommandations apparemment faites par l'ONUDI, le BSTP ne facture pas ses services aux entreprises.

Peu de considérations étaient faites à la viabilité du BSTP après la fin de l'appui de l'ONUDI, comptant entièrement sur la prise en charge des coûts de fonctionnement par le GC. Les efforts de l'ONUDI de mobiliser de l'appui financier par la AFD n'étaient pas couronnés de succès.

⁴³ Une activité « grappes d'entreprise » était envisagée, mais abandonnée faute de demande.

Sans appui continu par les donateurs internationaux et en l'absence de la contribution étatique effective, les perspectives de viabilité du BSTP sont modérément insatisfaisantes.

D. Démarche mise-à-niveau, produit 1.4 (appui directe aux entreprises)

(a) Pertinence

Voir considérations faites sur le produit 1.1.

(b) Efficacité et efficience

L'ONUDI rapporte l'appui directe aux entreprises suivantes :

Tableau 2 : Sommaire extrant 1.4

Entreprise	Domaines d'appui principales
LITTOCOL (ICH)	Gestion des Bonnes pratiques de fabrication (BPF) et en Gestion de la maintenance
Food and Beverage (IAA)	BPF, Bonnes Pratiques d'Hygiène (BPH), la gestion de la maintenance ; Renforcement des capacités et assistance du personnel en maintenance des équipements de production
Mécanique (IM)	Technique de soudage et homologation ; Gestion des projets et commandes
AFRICA TECHNOLOGY (BTP)	Gestion des projets et commandes ; Gestion de production et les bonnes pratiques de gestion
NEALIKO CAM PLC (IAA)	Amélioration de la qualité de produit
AURORA BUILDING MATERIAL (BTP)	Assistance pour améliorer la fonction production
FRUITSCAM (IAA)	Assistance pour la maîtrise des BPF/BPH ; Renforcement des capacités et assistance du personnel en maintenance des équipements de production
SOCIETE LES PLANTATIONS METOMO (IAA)	Assistance pour la maîtrise des BPF/BPH
Kanza SARL (Sous-traitance en électricité)	Assistance en organisation et processus industriel
SAGRI (agroalimentaire : production de double concentré de tomate)	Formation en efficience énergétique d'un site industriel et en traitement des eaux de la chaudière
ZIN INDUSTRIES (Fabrication de tôle de couverture et accessoires)	Assistance technique et formation sur l'organisation de la production et l'ordonnancement Formation des chefs d'équipes en leadership
METABOIS (ameublement et construction métallique)	Management et leadership

Entreprise	Domaines d'appui principales
	Gestion de la production et formation sur bonnes pratiques de production et de sécurité dans les unités de production panneaux et menuiserie d'agencement Industrialisation du lancement, le contenu d'un dossier technique de production, la bibliothèque de standards.
LIGNE MODERNE (Fabrication de meubles et de contre plaqués)	Idem
NODYBOIS (fabrication de meubles et de portes)	Idem
ALFI FOOD (Agroalimentaire : production de pâte à tartiner)	Renforcement des capacités et Assistance du personnel de production de l'entreprise à la maîtrise de la technologie du cacao. Renforcement des capacités des employés en matière des BPF et BPH Renforcement des capacités et Assistance du personnel en maintenance des équipements de production
FIRST AFRICAN COMPANY (Lait et dérivées)	Accompagnement et assistance technique dans la mise en place de la démarche traçabilité.
MOLIGE (Levure chimique)	Renforcement des capacités des employés en matière des BPF et BPH Assistance technique au réaménagement des ateliers et des équipements Assistance technique à l'établissement des plannings fondamentaux de la gestion de production et des outils de son pilotage Assistance technique aux BPF des produits cosmétiques
SOCIPEC (Production de colles, peintures, savon et produits cosmétiques)	Assistance technique au développement et optimisation de processus de fabrication des pates colorantes.

L'assistance technique de l'ONUDI était centrée sur les recommandations de mise à niveau (immatérielles) faites lors des diagnostics. Une vérification à travers la visite de trois entreprises bénéficiaires a révélé que l'assistance par les experts ONUDI fournie entre Octobre 2017 et juin 2018 était utile, appréciée et considérée comme une vraie valeur ajoutée. Les entreprises soulignaient la flexibilité des experts à répondre à leurs besoins spécifiques et la qualité de l'expertise. L'ONUDI a réussi de mobiliser des spécialistes internationaux pour chaque industrie pas disponible dans le pays. Les évaluateurs ont également consulté le rapport de l'expert qui a travaillé à l'entreprise FRUITCAM et ont trouvé qu'il était cohérent avec les observations faites sur site. A noter que certaines recommandations simples issues des rapports diagnostiques étaient réalisées par les entreprises elles-mêmes, avec des effets positifs sur les

opérations. Pourtant, dans le temps et avec les ressources disponibles, il n'était évidemment pas réaliste d'atteindre les effets envisagés (mise-à-niveau). Au moins une entreprise (FRUITCAM) a bénéficié en parallèle d'une assistance de mise à niveau par la Coopération Japonaise (JICA) en partenariat avec l'Agence de Promotion des PME sous la tutelle du MINPMEESA. La plupart des améliorations dans l'entreprise FRUITCAM ainsi expliquées par sa directrice générale était un résultat du système « 5S » introduit par la JICA et non pas de l'appui l'ONUDI (voir tableau 2 ci-dessus).

Au moins une entreprise visitée (ZIN Industrie) est relativement nouvelle (fondée il y a deux ans). Ainsi, les soucis du chef d'entreprise sont ceux d'un « start-up » typique (mise en place des structures et processus) plutôt que d'une entreprise qui demande une « mise à niveau ». L'instrument de pré-diagnostic/diagnostic utilisé n'est pas convenable pour ce type de TPE qui demandent un encadrement plus régulier, d'abord sous forme d'incubateur suivi d'un accélérateur.

L'efficacité et l'efficience niveau extrants était satisfaisant, car l'appui dans la plupart des entreprises était au cours ou récemment terminé, il était trop tôt d'évaluer des effets niveau effets.

(c) Pérennisation des effets niveau entreprises

A noter que cette composante visait en premier ligne un appui à court-terme aux entreprises en vue de mettre en œuvre quelques actions limitées des plans de mise à niveau. Au-delà des entreprises, cette assistance n'avait pas de perspective à long-terme. Toutefois, les entreprises interviewées se sentent capables de maintenir les améliorations faites.

E. Démarche Infrastructure de Qualité (ANOR)

(a) Pertinence

En général, l'appui de l'ONUDI répondait aux besoins de l'ANOR et était pertinent (voir considérations sur la pertinence de l'approche PACOM en général ci-dessus).

(b) Efficacité

Selon le document de projet (version Décembre 2017), l'appui suivant à l'ANOR était prévu :

- **La rédaction d'une Politique Nationale de la Qualité**, définissant le cadre des activités liées au système de l'infrastructure qualité du pays.
- **Normalisation** : Rationalisation du processus d'élaboration des normes et apport de conseils dans le développement de méthodes durables pour l'adoption de normes essentielles en vue de meilleures pratiques internationales (ISO / IEC Guide 21) ; formation des cadres de l'ANOR dans les domaines du fonctionnement des organismes de normalisation internationaux y compris méthodologies, procédures et processus, ainsi que les systèmes logiciels utilisés.
- **Accréditation** : Elaboration du cadre juridique et politique pour l'établissement de **l'organisme national d'accréditation (NAB)** ; formation technique et pratique de 20-40 personnes/ auditeurs de 2-4 laboratoires en vue de leur accréditation suivant ISO/IEC 17025 ; formation des ressources humaines (cadres, auditeurs, évaluateurs, formateurs et experts) pour la mise en œuvre du système d'accréditation.
- **Certification** : Appuie à l'établissement d'une unité d'appui à la certification de systèmes de management (ISO 9001, ISO 14001, et ISO 22000) sous forme d'un PPP (partenariat public privé) en partenariat notamment avec un organisme certificateur d'envergure internationale. Cette unité apportera l'assistance

nécessaire aux entreprises dans leur démarche d'appui à la certification et contribuera à l'achèvement de l'objectif visé à la mise à niveau. Formation des cadres de l'ANOR selon l'ISO/IEC 17021 (Évaluation de la conformité - Exigences pour les organismes procédant à l'audit et à la certification des systèmes de management).

- Formation de **40 auditeurs en certification et évaluation de la conformité**, basée sur les meilleures pratiques internationales.
- **Métrologie** : Révision et mise en place du cadre juridique du système national de métrologie dans le contexte de la politique nationale de la qualité ; le rôle et la responsabilité de l'ANOR (par exemple) à cet égard sont définis ; formation de 40-50 cadres/techniciens en 4-5 domaines de mesure pour satisfaire la demande nationale en traçabilité et étalonnage.

L'appui effectivement délivré à l'ANOR était :

- Appui à la rédaction d'un projet de loi sur l'infrastructure qualité qui, selon les échanges de terrain, sont en cours d'examen et d'approbation à la primature depuis 2014. La proposition de loi sur la métrologie, développée avec l'appui de l'ONUDI, est également en cours d'examen et d'approbation depuis 2015.
- Différentes formations et séminaires sur les aspects politiques de la qualité, infrastructures de qualité, sensibilisations, etc.
- Certification ISO 9001 : 2015 de l'ANOR : Les documents sont préparés, pourtant, l'ANOR ne dispose pas de ressources pour la finalisation du processus de certification.
- Normalisation : la finalisation des documents de mise à niveau de la qualité dans les filières est en cours. L'appropriation du contenu ainsi que la vulgarisation auprès des bénéficiaires nécessiteront la mobilisation des ressources supplémentaires non disponible à la clôture du PACOM. L'ANOR semble disposer des compétences requises pour répondre aux besoins des entreprises en matière de qualité, mais ne dispose pas d'un budget conséquent.
- Un programme de certification de produits était préparé (18 produits identifiés selon la demande des entreprises). Pourtant, au moment de cette évaluation, le programme de certification n'était pas encore « opérationnalisé ».

Ces extraits (formations, expertises) de l'ONUDI étaient délivrés selon un plan établi. Pourtant, les capacités développées ne se sont pas encore traduites en bénéfices pour les entreprises.

Niveau produits (outputs), l'efficacité de l'appui est modérément satisfaisante, niveau effets, l'efficacité de l'appui est modérément insatisfaisante.

(c) Efficience

A l'achèvement du PACOM, le contact entre l'ONUDI et de son CTPI avec l'ANOR était interrompu. Selon l'ANOR, les conditions d'une collaboration franche et fructueuse sont à redéfinir. La qualité de l'expertise de l'ONUDI était mixte, avec une experte pas spécialisée dans le domaine (sensibilisation, relations publiques). Un expert était remplacé après que l'ANOR ait exprimé sa désapprobation (l'expert ayant des difficultés de transmettre sa connaissance à l'ANOR). A noter que l'ANOR a établi un dispositif organisationnel et fonctionnel pour la mise en œuvre et la gestion des activités (comité de pilotage interne, point focal). Le fait que l'ONUDI constamment ignorait le point focal désigné par l'ANOR pour faciliter les échanges était une des

raisons pour l'ANOR de suspendre la collaboration avec le CTPI. Globalement, l'efficacité de l'appui de l'ONUDI à l'ANOR était modérément satisfaisante (niveau extrant) et modérément insatisfaisante niveau effet.

(d) Viabilité

Le futur développement de l'ANOR nécessite des ressources du gouvernement (complémentées par des frais pour les services) dont la mobilisation demande l'élaboration et la mise en place d'un budget clair, principal instrument de plaidoyer. Les évaluateurs partagent l'opinion de l'ANOR que sa viabilité technique et financière n'est pas assurée sans appui continue par des donateurs internationaux. La viabilité des résultats est modérément insatisfaisante.

F. Observatoire de la compétitivité industrielle

(a) Pertinence

En général, les responsables de l'observatoire ainsi que leur hiérarchie soulignaient la pertinence de l'observatoire pour l'appui à la prise de décision politique. Toutefois, deux conceptions de la compétitivité ont émergé et ont nécessité un compromis pour la réalisation satisfaisante des activités des parties prenantes : compétitivité industrielle proposé par l'ONUDI pour donner suite à son mandat et compétitivité économique selon le mandat de l'observatoire.

(b) Efficacité et efficience

L'ONUDI a délivré les formations et l'appui technique prévus. Les formations reçues étaient considérées comme utiles, au-delà de l'observatoire. L'observatoire s'est positionné clairement pour assurer le leadership (en charge du suivi des questions de compétitivité économique). Les personnels clés recrutés et formés par l'ONUDI pour l'animer n'ont pas été confirmés à leurs postes dès la fin de la prise en charge de leurs salaires par le PACOM pour certains alors que d'autres ont été confrontés à des problèmes juridiques et d'un cadre de travail généralement peu attrayant. Un rapport sur la compétitivité industrielle du Cameroun était produit, mais pas encore publié. Un groupe de travail a été mis en place au sein de la Direction générale de l'économie et de la programmation des investissements publics (DGEPIP) pour amender, finaliser et faire approuver le rapport. Les effets de l'appui de l'ONUDI, bien que réels, ne peuvent être observés en raison des nombreux dysfonctionnements constatés dans la mise en place de l'observatoire.

L'efficacité/efficience niveau extrants est modérément satisfaisante, tandis que l'efficacité/efficience niveau effets/impacts est insatisfaisante.

(c) Viabilité

La viabilité technique de l'observatoire n'est pas certaine, parce que les cadres recrutés et formés par l'ONUDI pour l'animer n'ont pas été confirmés à leurs postes dès la fin de la prise en charge de leurs salaires par le PACOM pour certains alors que d'autres ont été confrontés à des problèmes juridiques et d'un cadre de travail généralement peu attrayant. La viabilité financière et institutionnelle dépend de la volonté et des priorités politiques.

2.3 Sommaire d'appréciation

#	Critère d'évaluation	Score obligatoire
A	<ul style="list-style-type: none"> Impact (ou progrès vers l'impact) 	2 (même peu de progrès vers un effet)
B	<ul style="list-style-type: none"> Le design du projet 	3
#	Critère d'évaluation	Score obligatoire
1	<ul style="list-style-type: none"> Conception générale 	3 : Idée d'intégrer différents services ONUDI dans une seule intervention bonne, dispositif de coordination et/ou efforts de créer des synergies entre les quatre composantes réalisées sous la direction de 3 chefs de projets à améliorer.
2	<ul style="list-style-type: none"> Cadre logique 	3 : Cadre logique existe, manque d'objectifs pertinents et mesurables niveau effet, en particulier les bénéfices attendus des services fournies par les structures appuyées. Aucun effort de quantification des indicateurs objectivement vérifiables.
C	Performance du projet	3
1	<ul style="list-style-type: none"> Pertinence 	4
2	<ul style="list-style-type: none"> Efficacité 	3 (niveau effets 2, niveau extrants : 4)
3	<ul style="list-style-type: none"> Efficiences 	3 (niveau effets 2, niveau extrants : 4)
4	<ul style="list-style-type: none"> Durabilité des avantages 	3 (plusieurs structures appuyées pas viables faute d'un budget étatique et/ou de propre revenus, risque de dépendance long-terme des donateurs. Toutes les structures mises en place sont des GIE et aucune de ces structures ne dispose d'un plan d'affaire, encore moins d'une stratégie de sortie)
D	Critères de performance transversaux	
1	<ul style="list-style-type: none"> « Gender mainstreaming » 	1 : Pas appliqué, ni lors de la planification ni lors de la réalisation de l'intervention.
2	<ul style="list-style-type: none"> Suivi & évaluation : <ul style="list-style-type: none"> ✓ S&E conception ✓ S&E mise en place 	3 : Suivi détaillé des activités, pourtant, pas de leur qualité, rapports quasiment absents et pas à jour, aucun système de suivi niveau effets.
3	<ul style="list-style-type: none"> Gestion axée sur les résultats (RBM) 	3 : Rapports pas à jour, pas de suivi d'effets indirects.
E	Performance des partenaires	
1	<ul style="list-style-type: none"> ONUDI 	N/A (ONUDI pas agence de mise en œuvre)
2	<ul style="list-style-type: none"> Partenaires nationaux 	N/A (ONUDI pas agence de mise en œuvre)
3	<ul style="list-style-type: none"> Donateur 	N/A (ONUDI pas agence de mise en œuvre)

F	Évaluation globale	3
----------	---------------------------	----------

Score		Définition	Catégorie
6	Très satisfaisant	Le niveau de réalisation dépasse clairement les attentes et il n'y a pas de lacune.	Satisfaisant
5	Satisfaisant	Le niveau de réalisation répond aux attentes (à titre indicatif, plus de 80-95 pour cent) et il n'y a pas ou peu de lacunes.	
4	Modérément satisfaisant	Niveau de réalisation plus ou moins conforme aux attentes (à titre indicatif, 60 à 80 pour cent) et il y a quelques lacunes	
3	Modérément insatisfaisant	Le niveau de réalisation est légèrement inférieur aux attentes (à titre indicatif, moins de 60%) et il existe des lacunes importantes.	Insatisfaisant
2	Insatisfaisant	Le niveau de réalisation est nettement inférieur aux attentes et il existe des lacunes majeures.	
1	Très insatisfaisant	Le niveau de réalisation est négligeable et il existe de graves lacunes.	

3. Conclusions

Les résultats de l'évaluation ont permis de tirer les conclusions suivantes :

a) Les objectifs globaux du PACOM étaient pertinent pour le Cameroun

Le PACOM est pertinent et cohérent au regard des objectifs de développement du Cameroun à l'horizon 2035, en particulier la mise à niveau des entreprises et la promotion de la qualité, axé sur l'amélioration de la compétitivité des entreprises. Il convient de rappeler à cet effet que le PACOM vise à renforcer la compétitivité de l'économie camerounaise à travers l'amélioration de la productivité et la progression qualitative des entreprises. Le but étant d'accompagner la mise en œuvre satisfaisante des deux composantes de la stratégie commerciale du Cameroun, à savoir : la valorisation des avantages comparatifs des filières compétitives sur les marchés d'exportation (régionaux et internationaux) et, le développement des entreprises nationales sur le marché intérieur, notamment sur l'axe de la sous-traitance.

b) Des lacunes graves dans le montage et la coordination du PACOM ont affecté l'ONUDI, pourtant, la gestion côté ONUDI pourrait également être améliorée.

Le montage institutionnel et la gestion du PACOM étaient complexes. L'intervention ONUDI-PACOM en a souffert tant en termes d'image que d'activités. Le PACOM dans son ensemble ne disposait pas en effet d'un mécanisme spécifique de gestion opérationnel et stratégique (comité de pilotage, unité de gestion de projet) fonctionnel. Au niveau stratégique, il convient d'indiquer que l'ONUDI rapportait à l'EU tandis que le PACOM rapportait à un comité de pilotage (COFIL), dont l'ONUDI était membre. Au niveau opérationnel, l'ONUDI gérait ses réalisations depuis Vienne (mode d'exécution d'agence) tandis que les autres activités du PACOM étaient mises en œuvre par la Régie. Par ailleurs, certaines difficultés étaient liées au fait que les activités de l'ONUDI étaient partiellement adossées à des financements de la Régie. De plus, durant la première moitié de l'exécution du PACOM, des retards consécutifs à la mise en œuvre des activités hors contrôle de l'ONUDI avait des implications sur l'ONUDI-PACOM. Côté Gouvernement, l'évolution fréquente des priorités politiques ainsi que les difficultés liées à la prise en charge du personnel des structures appuyées ont affecté la mise en œuvre harmonieuse et efficace des activités. De l'avis des bénéficiaires, l'ONUDI semble être le principal responsable des difficultés rencontrées dans l'exécution du PACOM. Des investigations effectuées par les évaluateurs montrent que cette conception n'est pas justifiée. En effet, les principales difficultés sont quasiment liées aux défaillances institutionnelles au niveau nationale et/ou à la conception/gestion du PACOM. Toutefois, les contraintes liées à la mise en œuvre du PACOM étaient également accentuées par la faiblesse de la structure, des processus et des pratiques de gestion côté ONUDI. A titre d'exemple, certains partenaires et en particulier la Délégation de l'UE au Cameroun dénonçaient une faible communication de la part de l'ONUDI. De plus, l'ONUDI n'a pas répondu à son obligation de maintenir une représentation adéquate à Yaoundé qui, selon le document de projet, aurait dû jouer un rôle décisif dans la coordination et le suivi des activités. La conception du PACOM-ONUDI suggère la nécessité de déployer l'expertise de l'ONUDI dans différents domaines (infrastructure de qualité, mise à niveau des entreprises, sous-traitance, politique industrielle) au travers d'une seule intervention et par le biais de plusieurs projets. Pourtant, cette approche intéressante et innovante n'a pas été menée au bout. Dans le même ordre d'idée, les différents services de l'ONUDI étaient conçus et délivrés en composantes parallèles, qui étaient gérées plus ou moins individuellement par trois (au début quatre) chefs de projets avec le concours de quatre conseillers techniques principaux, avec des concertations informelles et occasionnelles. Un des trois chefs de projet assumait le rôle de coordinateur à temps partiel, sans autant

disposer des ressources nécessaires et sans compétence de prise de décision pour toute les activités ONUDI. L'intérêt de développer des synergies entre les différentes composantes ONUDI, notamment entre les composantes « mise à niveau » et « BSTP » a été très peu exploité.

c) Niveau extrants, l'ONUDI a fourni son appui technique selon les attentes

Les bénéficiaires de l'appui direct ONUDI (structures et entreprises directement ciblées) ont exprimé leur satisfaction sur la qualité de l'assistance reçue. En général, l'ONUDI a réussi à mobiliser la bonne expertise. Toutefois, trois experts ne répondaient pas aux attentes des bénéficiaires et ont par la suite été remplacés. Ceci s'explique d'une part par un décalage de l'expérience de certains experts avec les besoins prioritaires des bénéficiaires et d'autre part, la valeur ajoutée de quelques experts perçue comme négligeable. Dans le domaine du renforcement de l'infrastructure qualité, des incompréhensions conduisaient à une absence totale de collaboration entre l'ANOR et le CTPI. Par ailleurs, la non-confirmation des postes, des problèmes juridiques et un environnement de travail généralement peu favorable à l'émulation du personnel a conduit au départ prématuré des experts préalablement formés pour l'observatoire de compétitivité.

d) Au-delà des effets directs envisagés, peu de bénéfices pour les entreprises

Malgré quelques résultats encourageants rapportés par la BSTP (contacts noués, contrats obtenus par les entreprises participantes aux foires) et par les entreprises bénéficiaires de l'appui directe de l'ONUDI pour la mise à niveau, les effets plus larges du PACOM pour les entreprises camerounaises restent marginaux. En termes d'effets directs attendus des contributions ONUDI, le BMN est sans doute opérationnel. Toutefois, le programme de mise à niveau en cours ne répond pas aux attentes des entreprises. La raison principale est que, le processus de mise à niveau tel qu'appliqué par le BMN est extrêmement long et lourd en termes de procédure. Il prenait plus que deux ans pour passer d'un pré-diagnostic au diagnostic en passant par l'élaboration et la validation du plan d'actions de mise à niveau. De plus, les plans d'actions issus du diagnostic ne sont pas assortis d'un mécanisme de suivi-évaluation de la mise en œuvre. Différents consultants ont été impliqués à des étapes clés du processus, sans aucune synergie, capitalisation et harmonisation des acquis et des interventions. Toutefois, les entreprises interviewées confirment que le diagnostic était une bonne opportunité d'obtenir un regard externe sur leurs opérations. Certaines recommandations simples issues des rapports diagnostics étaient réalisées par les entreprises elles-mêmes, avec des effets positifs. Néanmoins, l'analyse profonde du diagnostic ainsi appliquée, même pour des TPE avec seulement une dizaine d'employés, est couteuse et démesurée. Pour la plupart des TPE et des PME, une analyse légère serait entièrement suffisante afin d'identifier les besoins de mise à niveau. En outre, un système incubateur-accélérateur (formation, appui direct et léger) serait plus adapté aux besoins des entreprises ayant besoin d'une assistance de mise en place de leurs structures et des procédures. Le CTA et l'ANOR n'ont pas encore fourni des services aux entreprises autres que les activités financées par le PACOM. L'observatoire de la compétitivité appuyé par l'ONUDI n'est que partiellement opérationnel, en grande partie à cause des délais anormalement élevés dans l'acquisition des serveurs. Ces délais sont largement au-dessus de ce qui est généralement observé dans d'autres projets faisant face aux mêmes problèmes d'ordre administratifs et institutionnels. Lors de la visite des évaluateurs, les serveurs n'étaient pas en utilisation. Le rapport sur la compétitivité industrielle rédigé avec le concours de l'ONUDI attend sa validation et publication, apparemment prévu pour la deuxième trimestre 2018.

e) Viabilité technique et financière des institutions appuyées incertaine

L'assistance technique apportée aux structures nouvellement établies (CTA, BSTP) était accompagnée par des actions spécifiques liées au renforcement des capacités

organisationnelles et fonctionnelles. Ceci comprenait en particulier l'appui à l'élaboration et l'opérationnalisation d'un plan d'affaire détaillé démontrant la viabilité institutionnelle, technique et financière. En réalité, la viabilité technique et financière de la plupart des organisations créées et appuyées par l'ONUDI est faible, car dépendant des contributions de l'Etat dont la mise à disposition n'est pas régulière. La mise à disposition des subventions étatiques importantes pour le CTA et la BSTP n'est pas effective. Sur cette base, il y a un risque considérable que les experts formés par l'ONUDI quittent leurs employeurs faute d'une prise en charge adéquate, effective et régulière de leur salaire. Les évaluateurs notent avec satisfaction que l'AFD est disposée à appuyer les actions structurantes amorcées par le BMN. Toutefois, cette démarche appréciable ne saurait constituer un signe de viabilité à long-terme.

f) Dimension « genre »

Le PACOM ne dispose pas d'une stratégie de genre. Aucun effet positif ou négatif du PACOM ne pouvait dès lors être identifié et établi. Au sein du PACOM, aucune informations utiles et pertinentes sur la représentation et la participation des femmes dans les formations et d'autres activités sensibles au genre ne sont disponibles.

4. Recommandations and leçons apprises

4.1 Recommandations

Les conclusions ci-dessus ont permis de formuler les recommandations suivantes :

Recommandations générales pour l'ONUDI en général :

- (1) S'abstenir de contribuer à un programme ensemble avec d'autres agences de mise en œuvre sans possibilité de contrôler la qualité, l'effectivité et la régularité de leur appui. Incorporer l'assistance technique à ce type de programme dans une composante séparée, limitée à des domaines spécifiques, dont l'ONUDI pourra assumer le contrôle et la responsabilité.

Recommandations pour le Département de Commerce, d'Investissement et de l'Innovation

- (2) Poursuivre l'assistance technique apportée aux structures nouvellement établies par des actions spécifiques liées au renforcement des capacités organisationnelles et fonctionnelles. Ceci devrait prendre en compte explicitement l'élaboration et l'opérationnalisation d'un plan d'affaire détaillé démontrant clairement la viabilité institutionnelle, technique et financière.
- (3) Si plusieurs divisions au sein du département sont impliquées dans une intervention, nommer un seul coordinateur avec les responsabilités et compétences d'un chef de projet pour le programme entier. Ainsi, le chef de programme coordonnera l'expertise à fournir en collaboration étroite avec les divisions spécialisées dans les domaines d'intervention.
- (4) Pour les entreprises nouvellement établies et nécessitant un besoin en appui, considérer le modèle d'incubation (formation, coaching, logement, promotion d'une demande solvable portée par les promoteurs auprès des structures de financement) suivi par un système d'accélération.

4.2 Leçons apprises

- (1) Un accompagnement de l'assistance technique apportée aux structures nouvellement établies par des actions spécifiques liées au renforcement des capacités organisationnelles et fonctionnelles n'est pas une option, mais une nécessité. En particulier l'appui à l'élaboration et l'opérationnalisation d'un plan d'affaire détaillé démontrant clairement la viabilité institutionnelle, technique et financière. Ceci prend en compte les réflexions pour l'élaboration d'une stratégie de sortie pour d'éventuelles subventions de l'ONUDI pour ses opérations. Il convient dès lors d'indiquer que la continuité de l'appui par l'ONUDI ou d'autres acteurs du développement à long-terme n'est pas une stratégie de sortie. Si la stratégie de sortie prévoit une prise en charge par le Gouvernement, ceci doit être clairement stipulé dans l'accord de financement du projet.
- (2) Si l'ONUDI contribue à une intervention plus large sans assumer les responsabilités d'une agence de mise en œuvre avec responsabilité globale pour les résultats et le contrôle des ressources du donateur, la nécessité d'une analyse détaillée du projet est essentielle. Ceci devrait prendre en compte des considérations comme : Cohérence des objectifs avec le mandat de l'ONUDI, la réalisation des activités permette-t-elle à l'ONUDI de maintenir son impartialité, les responsabilités de l'ONUDI sont-elles cohérentes avec les compétences de décision (ou est-ce que l'ONUDI porterait des conséquences des décisions faites par d'autres acteurs), etc. Ainsi, il pourrait dans certain cas être préférable pour

l'ONUDI de donner son appui dans le cadre d'une composante séparée, limitée dans à des domaines spécifiques, dont l'ONUDI serait entièrement responsable. Il va de soi qu'une telle intervention devrait être coordonnée avec les autres contributions. Dans certains cas, il pourrait être indiqué de renoncer purement et simplement à une intervention au sein d'un projet dont l'ONUDI ne peut pas convenablement contrôler les aspects qualités.

Annexe A : Liste des documents utilisés

Documents de projet

1. Description du Programme d'appui à l'amélioration de la compétitivité de l'économie camerounaise (PACOM), Séminaire coopération Cameroun-Union européenne, Yaoundé, 6-8 avril 2016, présentation par Monsieur Claudi FERRER, Chargé de programmes, Section économie, commerce et gouvernance, Délégation de l'UE, Yaoundé.
2. Description de l'action ONUDI dans le cadre de la convention de contribution de l'ONUDI (Avenant 2, novembre 2017 avec des amendements)
3. Convention de contribution (FED/2013/317-900) entre l'ONUDI et l'UE *

Rapports de suivi et de l'évaluation, comptes rendu COPIL

4. PACOM Infos (Volume I) - Mars 2016
5. PACOM Infos (Volume II) - Décembre 2016
6. Document « actions immatérielles » : Liste des entreprises participantes au programmes (sans contacts) avec brève descriptions de l'appui reçu
7. Rapport de mission d'auto-évaluation, par Jean-François DE SAEDELEER (ONUDI)
8. Evaluation à mi-parcours du Programme d'appui à l'amélioration de la compétitivité de l'économie camerounaise (PACOM), Rapport final, 18 septembre 2015 par Claire Guigou et Philippe Guitard (DAI) *
9. Commentaires de l'ONUDI sur le rapport d'évaluation à mi-parcours du PACOM (30 octobre 2015) *
10. Note de Présentation des Principaux Acquis de l'Opérationnalisation du CTA-CAM GIE
11. ONUDI, Rapport Narratif, Etat d'avancement de la mise en œuvre du Programme sur la période, Septembre 2016 - avril 2017
12. ONUDI, Rapport Narratif, Etat d'avancement de la mise en œuvre du Programme sur la période, Mai 2016 - octobre 2017*
13. Rapport suivi des entreprises (extrait 1.4) *
14. Comptes rendus COPIL (3^{ème}, 4^{ème}, 5^{ème}, 6^{ème} séance y compris invitation de MINEPAT mentionnant à l'ONUDI) et présentation ONUDI (11 Décembre 2017)*
15. Rapport de progrès (tableau), 8 juin 2016 *
16. Planification des actions (29 janvier 2016) *
17. Planification des actions de l'avenant No. 2 (1^{er} Décembre 2017) *
18. Rapports de mission CTIP qualité (15 janvier 2017, 16 mars 2017, 18 juin 2017, 19 octobre 2017, 20 novembre 2017 ainsi que deux rapports mensuels (janvier/février 2017) *
19. Présentation de l'ONUDI lors de la clôture (27 juin 2018)

Extrants

20. Extrait composante appui à l'observatoire : Ministère de l'Economie, de la Planification et de l'Aménagement du Terrain : Rapport sur la compétitivité

industrielle du Cameroun : L'industrie manufacturière, un pivot de résilience et d'émergence économique (projet de rapport 2017)

21. Brochure La Mise à Niveau Spécifique des Entreprises – Tout ce qu'il faut savoir, BMN, Cameroun
22. Brochure, Centre Technique Agroalimentaire du Cameroun
23. Brochure, BSTP Cameroun, Description
24. Rapports d'expert Entreprise FRUITSCAM (par Shrikant Chopra) *
25. Note Technique : Financement et Impact des Centres Techniques en Europe (Ten Step Corporate Solutions) *
26. Etude de faisabilité de la création d'un Centre technique pour les Industries agroalimentaires au Cameroun, par Ali CHELBI, Bureau ACC, Tunis ; Bouali SAIDIA, INAT, Tunis ; Augustin MABOU : Consultant national, Décembre 2014 *
27. Plan d'Opérationnalisation du Centre Technique de l'Industrie Agroalimentaire par Julio FUSTER, Expert International, Corporate Solutions S.A., Espagne, 24 novembre 2017 *
28. Etude pour la mise en place d'un cadre durable et approprié de financement pour la mise à niveau des PMI/PME camerounaises, par Oumar SECK, Consultant, janvier 2015 *

* Documents pas disponibles avant le débriefing et la rédaction d'un 1^{er} projet de rapport.

Annexe B : Personnes et organisations rencontrées

N°	Date/heure	Objet	Noms et Prénoms	Fonction	Structure
Lundi, 18 juin 2018					
1	8h – 9h	Briefing et séance d'harmonisation de la compréhension de la mission	Daniel Keller	Expert International, Chef de Mission Evaluation finale du PACOM	EvalCo GmbH/Sarl
			Rostand KOUONANG NJOUHOU	Expert National en évaluation, Evaluation finale du PACOM	Indépendant
2	9h 30 – 14h	Evaluation des interventions en matière de mise à niveau	Riadh Gharsallaoui	Conseiller Technique & Expert en Mise à Niveau :	ONUDI / CAMEROUN - TCHAD
3	14h - 15h 30	Evaluation de la performance de la maîtrise d'œuvre, maîtrise d'œuvre déléguée et du PACOM	Claudi SAVALL FERRER	Chargé de programme Equipe gouvernance	Délégation de l'Union européenne en République du Cameroun
4	15h 30- 16h 45	Evaluation de la mise en œuvre du PACOM et appui de l'Union Européenne	Aliou ABDOULLAHI	Coordonnateur National	Cellule d'Appui à l'Ordonnateur National-FED (CAON)
5	17h 00 – 18h 30	Evaluation du niveau d'opérationnalisation de l'observatoire comité de compétitivité	Jean Baptiste NSOE NKOULI	Economiste Senior	Observatoire Comité de Compétitivité

N°	Date/heure	Objet	Noms et Prénoms	Fonction	Structure
Mardi, 19 juin 2018					
6	9h – 12h	Travail logistique (suivi sur les rendez-vous)	Daniel Keller	Expert International, Chef de Mission Evaluation finale du PACOM	EvaCo GmbH/Sarl
			Rostand KOUONANG NJOUHOU	Expert National en évaluation, Evaluation finale du PACOM	Indépendant
7	14h 30 – 15h 15	Evaluation des appuis du PACOM au Comité de Compétitivité	Lucien SANZOUANGO	Secrétaire Permanent	Comité de Compétitivité
8	15h 35 - 16h 30	Evaluation des appuis du PACOM aux entreprises	Godefroy KOUOKAM FOPOSSI	Directeur Général	ZIN Industries
9	15h 30 – 16h 45	Evaluation des appuis du PACOM au Comité de Compétitivité	Modou SANDA	Expert statisticien	Comité de Compétitivité
			Fotso MAYAP NINA, Epse SIKUBE	Economiste Junior	
Mercredi, 20 juin 2018					
10	09 :00 – 12 :00	Travaux internes, stand-by séance DG			
11	16 h 00 – 17h 00	Evaluation des activités de la maîtrise d'œuvre	M. Issac TAMBA	Directeur Général	Direction Générale de l'économie et de la programmation des investissements

N°	Date/heure	Objet	Noms et Prénoms	Fonction	Structure
					publiques (DGEPIP)
Jeudi, 21 juin 2018					
12	08 h – 09h	Evaluation des activités de la Régie et coordination des activités	M. Thomas KOMBO	Régisseur	PACOM
13	09h 30 – 10h 30	Evaluation des appuis dans le cadre de l'exécution du PACOM	Mme Françoise BAYEMI	Directeur Général	FruitsCAM SARL
14	11h 10 – 12h 30	Evaluation des appuis dans le cadre de l'exécution du PACOM	M. Jules BEDE FOU DA	Expert	ANOR
			M. Jean Pierre FOKA	Sous-directeur	ANOR
			M. Alain MBAMBA	CEA/DCEP	ANOR
			Mme Laura MOMOH	CEA/DEC	ANOR
Vendredi, 22 juin 2018					
Travail individuel équipe mission d'évaluation					
Samedi, 23 juin 2018					
Transfert pour Douala					
Lundi, 25 juin 2018					
15	10h – 11h	Evaluation des appuis dans le cadre de l'exécution du PACOM	M. Iya ABDOULBAGUI	Personne de ressource Directeur d'usine Adjoint	SAGRI, Douala
			M. Paul Henri DANG MOUTE	Directeur QHSE	SAGRI, Douala

N°	Date/heure	Objet	Noms et Prénoms	Fonction	Structure
16	10h – 11h	Evaluation des appuis dans le cadre de l'exécution du PACOM	M. Monsieur BATONGUE,	Secrétaire Exécutif	GICAM
17	14h – 15h	Evaluation des appuis dans le cadre de l'exécution du PACOM	Mme Rosette SIGNING	Personne de ressource Responsable QHSE	First African Company (FAC), Douala
18	16h – 17 h	Evaluation des appuis dans le cadre de l'exécution du PACOM	Monsieur Protais Ayangma, Président	Personne de ressource Gérant E-CAM	Mouvement patronale E-CAM
	17h15 – 18h		M. Monsieur BATONGUE	Secrétaire Exécutif	GICAM
Mardi, 26 juin 2018					
19	10h – 11h	Evaluation des appuis dans le cadre de l'exécution du PACOM	M. Jacques KEMLEU TCHABGOU	Président du Comité d'orientation	Centre Technique Agroalimentaire, Douala
			M. Alain Basile MANGA	Directeur	CTA
20	13h – 14h	Evaluation des appuis dans le cadre de l'exécution du PACOM	Monsieur EVARISTE YAMENI	Directeur	Bureau de sous-traitance et de partenariat (BSTP), Douala
21	16h – 17h	Evaluation des appuis dans le cadre de l'exécution du PACOM	Patrice EYANGO	CTPI ONUDI	
Mercredi, 27 juin 2018 (transfert pour Yaoundé)					
	10h – 14h	Transfert			

N°	Date/heure	Objet	Noms et Prénoms	Fonction	Structure
22	19h – 21h	Diner	Philippe DENGLER	Responsable technique infrastructure de qualité	Hôtel Falaise
Jeudi, 28 juin 2018					
23	11h – 12h	Interview	Chantal Elombat MBEDEY	Directrice Générale	BMN
			Felix NKOLOA	Expert Financier	
			Luc NYETAM	Expert Industriel	
24	13h – 14h	Débriefing (sans partenaires)	Rafik FEKI Philippe DENGLER	ONUDI	Hôtel Falaise
Vendredi, 5 juillet 2018					
25	09h – 10h	Débriefing	Thuy Le	ONUDI (EVAL)	Skype
Lundi, 9 juillet 2018					
26		Interview	Smeeta FOKKER	ONUDI Vienne	Téléphone
Vendredi, 20 juillet 2018					
27	14h – 15h	Interview	Stefan KRATSCH	ONUDI Vienne	Téléphone
Jeudi, 26 juillet 2018					
26	09h – 11h	Débriefing	EVAL + Département	ONUDI, Vienne	

Annexe C : Termes de références



ORGANISATION DES NATIONS UNIES POUR LE DÉVELOPPEMENT INDUSTRIEL

TERMES DE RÉFÉRENCE

**Évaluation indépendante en fin du Programme d'Appui à l'amélioration
de la Compétitivité de l'économie camerounaise (PACOM) pour la
période de mise en œuvre (Septembre 2013 à juin 2018)**

ONUDI projet ID: 120522

Table des matières

- I. CONTEXTE GENERAL DU PROGRAMME
 - 1. Présentation du programme
 - 2. Convention de contribution, avenants et budgets
 - 3. Mise en œuvre, pilotage et monitoring du projet
- II. RAPPEL DES CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS DE L'EVALUATION A MI-PARCOURS
- III. OBJECTIFS ET ENJEUX DE L'EVALUATION A LA FIN DU PROGRAMME
- IV. APPROCHE ET METHODOLOGIE DE L'EVALUATION
 - 1. Méthode de collecte des données
 - 2. Questions clés et critères de l'évaluation
 - 3. Système de notation
- V. PROCESSUS DE L'EVALUATION
- VI. CALENDRIER ET LIVRABLES
- VII. COMPOSITION DE L'EQUIPE D'EVALUATION
- VIII. REPORTING
 - 1. Rapport de démarrage
 - 2. Format du rapport d'évaluation et procédures de révision
 - 3. Assurance qualité

Annexe 1 : Cadre logique du PACOM (extrait de la convention de financement)

Annexe 2 : Descriptions de poste des experts international et national pour l'évaluation finale indépendante

Annexe 3. Schéma suggéré du rapport d'évaluation

Annexe 4. Checklist on evaluation report quality:

I. CONTEXTE GENERAL DU PROGRAMME

Conscient des enjeux et défis auxquels doit faire face l'économie camerounaise, le Gouvernement s'est inscrit dans une démarche de mise à niveau des entreprises et de promotion de la qualité, axée sur l'amélioration de la compétitivité des entreprises, en vue de l'atteinte des objectifs contenus dans la vision de développement à long terme du Cameroun.

Le développement du programme pilote d'appui à la mise à niveau, la normalisation et la qualité s'inscrit dans le cadre de cette démarche du Gouvernement pour renforcer la compétitivité de son économie à travers la mise en place de l'infrastructure réglementaire et institutionnelle nécessaire pour aider les entreprises camerounaises à mieux se positionner sur le marché local et accéder aux marchés sous régionaux et internationaux. Le développement du Programme d'appui à l'amélioration de la compétitivité de l'économie camerounaise (PACOM) vise à assurer la prise en main graduelle du processus de mise à niveau de l'industrie et de la promotion de la qualité par les structures nationales à travers un accompagnement plus rapproché à ces structures afin de les doter des compétences et moyens nécessaires pour gérer ce processus d'une manière autonome et pérenne.

Le PACOM financé par le 10^{ème}FED (Fonds Européen de Développement) de l'Union européenne et mis en œuvre par l'ONUDI (Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel) vise à renforcer la compétitivité de l'économie camerounaise à travers l'amélioration de la productivité et la progression qualitative des entreprises. Ce programme donc permet la mise en œuvre des deux composantes de la stratégie commerciale souhaitée par l'Etat : la valorisation des avantages comparatifs des filières compétitives sur les marchés d'exportation (régionaux et internationaux) et le développement des entreprises nationales sur le marché intérieur.

1. Présentation du programme

Le PACOM est mis en œuvre par l'ONUDI pour le renforcement de la compétitivité de l'économie camerounaise à travers l'amélioration de la productivité et la progression qualitative des entreprises, permettant ainsi la mise en œuvre des deux composantes de la stratégie commerciale souhaitée par l'Etat : valorisation des avantages comparatifs des filières compétitives sur les marchés d'exportation (régionaux et internationaux) et développement des entreprises nationales sur le marché intérieur notamment sur l'axe de la sous-traitance.

Ces objectifs spécifiques s'articulent autour de trois axes :

OS (1) : Le processus et les pratiques de mise à niveau sont pérennisés à travers le renforcement des capacités du Bureau de Mise à Niveau et des structures intermédiaires et de la bourse de sous-traitance pour les assister à accompagner convenablement les entreprises dans leur démarche de mise à niveau ;

OS (2) : Les structures d'appui aux entreprises et les capacités institutionnelles et opérationnelles de l'ANOR sont mieux positionnées pour répondre aux besoins de l'économie nationale par le développement de l'infrastructure qualité ;

OS (3) : L'information stratégique et la gouvernance industrielle sont gérées de façon à faciliter la veille économique et commerciale pour la compétitivité industrielle.

Les bénéficiaires

Les principaux bénéficiaires visés par le programme sont les entreprises, en particulier les Petites et Moyennes Entreprises (PME). Dans la première composante du programme, les entreprises directement bénéficiaires seront celles sélectionnées pour la mise en œuvre de plans de mise à niveau. Dans la composante liée à la Bourse de Sous-Traitance et Partenariat (BSTP), les entreprises des secteurs de sous-traitance de pièces métalliques, chaudronnerie et construction métallique, plastiques, activités électroniques, papier et emballages, maintenance, chimie et certaines activités industrielles sont particulièrement ciblées.

De plus, il est à souligner que le programme travaille avec les partenaires institutionnels suivants : Le Ministère de l'Economie (dont le BMN dépend), l'Agence des Normes et de la Qualité (ANOR), le Ministère des Petites et Moyennes Entreprises, de l'Economie Sociale et de l'Artisanat (MINPMEESA), la Chambre de Commerce, de l'Industrie, des Mines et de l'Artisanat (CCIMA), L'observatoire de la Compétitivité et la BSTP. Ces partenaires bénéficient également de l'intervention du programme, qui vise à renforcer leurs capacités.

Les résultats attendus

Les activités de l'ONUDI devront être exécutées en synergie avec les autres activités du PACOM. A ce titre, l'appui de l'ONUDI portera principalement sur l'encadrement technique des structures nationales pour les assister à atteindre les objectifs prévus par le PACOM. Les principales activités à mettre en œuvre par les structures partenaires et qui pourraient être financées soit par le PACOM soit par le budget de fonctionnement de ces différentes structures sont également mentionnées pour mettre l'accent sur la synergie à assurer entre les différents intervenants.

- ✓ **La démarche de mise à niveau est pérennisée à travers le renforcement des capacités du Bureau de Mise à Niveau et des structures intermédiaires et de la bourse de sous-traitance**
 - 1.1 Les capacités du Bureau de Mise à Niveau et des structures de pilotage du PNMAN sont renforcées
 - 1.2 Les structures intermédiaires sont assistées dans leur rôle d'accompagnement et d'appui aux entreprises dans leur processus de mise à niveau
 - 1.3 Bourse de sous-traitance : Des groupes de PME fournisseurs locaux profilés, évalués et connectés aux opportunités d'investissement en aval, émanant des opérations de grands acheteurs étrangers, locaux ou des entreprises publiques
 - 1.4 Les entreprises sont directement appuyées: les plans de mise à niveau des entreprises sont mis en œuvre pour les aspects liés à la fonction production

- ✓ **Les structures d'appui aux entreprises et les capacités institutionnelles et opérationnelles de l'ANOR sont mieux positionnées pour répondre aux besoins de l'économie nationale par le développement de l'infrastructure qualité**
 - 2.1 Le Schéma National de la Qualité est développé pour répondre aux besoins de l'économie nationale par le développement de l'infrastructure qualité.
 - 2.2 Les capacités de l'ANOR comme Institut National de Normalisation sont renforcés pour gérer et prôner le système national de normalisation

- ✓ **Veille économique et commerciale pour de la compétitivité industrielle**

L'observatoire de la compétitivité est opérationnel et fonctionnel

2. Convention de contribution, avenants et budgets

Le projet a démarré en décembre 2014. Les principaux éléments de la convention et éléments financiers sont résumés dans le tableau ci-dessous :

Convention	Date de signature	Objet	Budget en Euro (y compris frais d'appui de 7%)
Convention de contribution UE-ONUDI	05 Aout 2013	Convention de contribution portant sur la période	2,574,788 €
Exécution financière au (dépenses engagées)		2,338,243 € (soit 90,1% du budget total)	
Tranches de financement reçues		1. 902,685 €	Total : 2,455,926 €
		2. 724,021 €	
		3. 414,610 €	
		4. 414,610 €	

3. Mise en œuvre, pilotage et monitoring du projet

Au siège de l'ONUDI, la Division de l'environnement des affaires, des clusters et de l'innovation, appartenant au Département de la promotion du commerce, des investissements et de l'innovation (TII) assure la mise en œuvre et le monitoring du projet.

Au niveau national, le suivi de l'exécution sera assuré par le Comité de Pilotage du BMN qui consacre au moins une réunion par trimestre pour le suivi de l'exécution des activités du PACOM. Les structures qui ne sont pas membres du Comité de Pilotage du BMN seront, si nécessaire, invitées à participer dans les réunions consacrées au suivi des activités du PACOM.

II. RAPPEL DES CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS DE L'EVALUATION A MI-PARCOURS

L'évaluation à mi-parcours indépendante est prévue dans la convention de contribution signée entre l'ONUDI et l'Union européenne. Elle a couvert la période de Septembre 2013 – Novembre 2016.

Le niveau global des activités constaté lors de cette mission d'évaluation est approprié et les indicateurs de résultats vont être atteints pour la majorité des activités.

Toutefois certaines activités sont en retard et cela correspond:

- Pour minorité à des activités qui ont dû être recentrées pour des raisons stratégiques:
 - Mise à Niveau: choix de créer une nouvelle institution pour le Centre technique de l'agro-industrie.
 - Qualité:
 - Schéma national de la qualité, accréditation, formation métrologie: désengagement de l'ANOR comme responsable de ces activités qui reviennent logiquement au MINMIDT mais les capacités opérationnelles

- de ce dernier au niveau qualité ont été affaiblies suite à la création de l'ANOR
 - volet accréditation avec perspective sous régionale pour espérer un niveau d'activité suffisant pour être reconnu.
- Pour majorité à des lenteurs ou blocages institutionnels, indépendants de l'ONUDI mais impactant ses activités:
 - Mise à niveau:
 - Bureau de mise à niveau:
 - Non inscription des coûts de fonctionnement au budget régulier de l'Etat
 - Pas de libération des coûts liés aux opérations sur le budget des projets de l'Etat
 - Procédures de mise en œuvre de la démarche de mise à niveau trop longues, inadaptées aux besoins des entreprises, et appuis immatériels découplés des appuis matériels
 - Centre technique:
 - Hésitations sur la tutelle du nouveau centre technique
 - Recrutement du personnel, bureaux et équipement non mis en place au moment de la mission
 - Bourse de sous-traitance:
 - Non inscription des coûts de fonctionnement au budget régulier de l'Etat
 - Pas de libération des coûts liés aux opérations sur le budget des projets de l'Etat
 - Ralentissement des activités au second semestre 2016 pour des raisons de personnel
 - Qualité:
 - Schéma national de la qualité:
 - La proposition de loi sur l'infrastructure qualité est bloquée à la primature depuis 2014 or les indicateurs de cette sous-composante en sont tributaires.
 - La proposition de loi sur la métrologie est bloquée depuis 2015
 - Observatoire de la compétitivité: bien que le blocage soit levé et les indicateurs de résultat vont vraisemblablement être atteints, un grand retard a été accusé pour le recrutement du personnel de l'observatoire de compétitivité.

D'une façon générale, tous les partenaires trouvent le montage institutionnel du programme PACOM complexe et le projet ONUDI-PACOM en souffre tant en terme d'image que d'activités. Les difficultés proviennent du fait que:

- Les activités de l'ONUDI sont adossées à des financements de Régie, ce sont donc deux types de procédures différentes qui doivent se combiner et l'équilibre n'a pas toujours été facile à trouver
- Le pilotage du programme PACOM n'est pas effectif au niveau opérationnel et stratégique et l'ONUDI présente elle aussi une faiblesse à ce niveau avec 3 chefs de projet différents au Siège et 4 CTP sur le terrain, sans réelle coordination.

Cette situation mène:

- A des crispations qui sont concentrées sur le Bureau de mise à niveau et la Régie étant donné le positionnement peu précis de l'unité de gestion dans les documents constitutifs du programme PACOM;

- A un positionnement hybride des institutions membres du programme PACOM: maître d'œuvre délégué et bénéficiaire
- A une absence de plaidoyer politique, accru par le manque de Représentant de l'ONUDI;
- A la tendance à pointer l'ONUDI pour des difficultés qui sont en fait liées à des défaillances institutionnelles nationales et/ou de conception du programme.

Face à ce constat, les recommandations principales suivantes sont retenues par le rapporteur:

ONUDI	<ul style="list-style-type: none"> - Présenter l'avancement des composantes au COPIL et faire circuler les rapports d'exécution à tous les membres du COPIL au moins tous les 6 mois. - Entamer un dialogue politique concerté ONUDI, UE et CAON sur les blocages institutionnels du projet - Renforcer la coordination des activités - Clarifier la présence d'un Représentant - Veiller à la planification des besoins liés aux activités nécessitant des fonds mobilisés par la Régie et tenir le calendrier d'exécution - Continuer l'appui au au BMN pour proposer au gouvernement des modalités de mise en œuvre de la MAN encore plus légère, permettant une action d'appui aux entreprises plus rapide pour répondre aux attentes de ces dernières: simplifier, déconcentrer, et le rendre participatif en impliquant et responsabilisant des structures partenaires - Travailler avec la BSTP à un organigramme et descriptions de postes cohérents face aux activités du cœur de métier de la BSTP et qui tiennent compte de modalités opératoires réalistes - Tenir informé régulièrement les partenaires et de façon spécifique lorsqu'il y a des changements de personnel sur le projet.
MINEPAT	<ul style="list-style-type: none"> - Régler les problèmes de gouvernance interne au programme et rendre effectif le pilotage stratégique et opérationnel du programme. - Inscrire au budget régulier de l'Etat les frais minimaux nécessaires pour assurer le fonctionnement des institutions composant le programme afin d'en assurer la pérennité - Obtenir et décaisser de façons ponctuelles des budgets de projets nationaux nécessaires pour couvrir les plans d'action des institutions répondent aux ambitions de l'Etat tout en veillant au développement progressif de ces institutions naissantes - S'appropriier les recommandations de la restitution de l'étude sur la pérennisation du financement de la MAN

	<ul style="list-style-type: none"> - Considérer les propositions qui seront faites pour adapter les démarches de mise en œuvre de la BMN tenant compte des besoins des entreprises et répondant aux objectifs de l'Etat dans son PNMAN - Effectuer rapidement, pour le Centre technique de l'agroalimentaire, le recrutement, le choix du site d'implantation, et l'inscription aux budgets réguliers des frais de fonctionnement permettant de sécuriser le démarrage tout en pérennisant les activités. - Ne pas allouer d'aides aux entreprises sans passer par les structures spécialisées travaillant à cet effet
MINPMEESA	<ul style="list-style-type: none"> - Inscrire au budget régulier de l'Etat les frais minimaux nécessaires pour assurer le fonctionnement des institutions composant le programme afin d'en assurer la pérennité - Obtenir et décaisser de façons ponctuelles des budgets de projets nationaux nécessaires pour couvrir les plans d'action des institutions répondent aux ambitions de l'Etat tout en veillant au développement progressif de ces institutions naissantes
MINMIDT	<ul style="list-style-type: none"> - Inscrire au budget régulier de l'Etat les frais minimaux nécessaires pour assurer le fonctionnement des institutions composant le programme afin d'en assurer la pérennité - Obtenir et décaisser de façons ponctuelles des budgets de projets nationaux nécessaires pour couvrir les plans d'action des institutions répondent aux ambitions de l'Etat tout en veillant au développement progressif de ces institutions naissantes - Un e-mail devrait être envoyé à l'ONUDI pour signaler la réorientation de l'activité liée au texte réglementaire (2.2.3) et à la formation des ressources humaines (2.2.5) de l'organisme national d'accréditation et les raisons qui y ont menées.
COPIL	<ul style="list-style-type: none"> - Réunions régulières - Faire le suivi des rapports et de la présentation des composantes ONUDI - Faire régulièrement le point sur l'inscription au budget régulier et l'allocation des budgets de projets nationaux. - Considérer les propositions qui seront faites pour adapter les démarches de mise en œuvre de la mise à niveau, tenant compte des besoins des entreprises et répondant aux objectifs de l'Etat dans son PNMAN
UG programme	<ul style="list-style-type: none"> - Voir si les procédures du PNMAN permettent l'appui aux entreprises par l'UE pour celles qui ont eu un diagnostic réalisé dans le cadre du PNMAN et vice-versa afin que diagnostics et appui sous financement PACOM puisse se faire en parallèle et non en séquentiel pour permettre

	<p>d'atteindre la cible des 60 entreprises tant pour les diagnostics que pour les appuis.</p> <p>- Activer la procédure de la prolongation de la période de mise en œuvre du programme PACOM (convention de financement) afin de couvrir les appuis aux entreprises et le travail avec le Centre technique.</p>
BMN	<p>- Former un groupe de travail et d'échange d'information technique avec les institutions membres (ANOR, BMN, BSTP, Comité de compétitivité, Cameroon business forum) et développer des outils pour améliorer la synergie d'action</p> <p>- Intensifier le travail avec l'ONUDI pour proposer au gouvernement des modalités de mise en œuvre de la MAN encore plus légère, permettant une action d'appui aux entreprises plus rapide pour répondre aux attentes de ces dernières: simplifier, déconcentrer, et le rendre participatif en impliquant et responsabilisant des structures partenaires</p>
BSTP	<p>- Former un groupe de travail et d'échange d'information technique avec les institutions membres (ANOR, BMN, BSTP, Comité de compétitivité, Cameroon business forum) et développer des outils pour améliorer la synergie d'action</p> <p>- Travailler avec l'ONUDI à un organigramme et descriptions de postes cohérents face aux activités du cœur de métier de la BSTP et qui tiennent compte de modalités opératoires réalistes</p>
Observatoire C	<p>- Former un groupe de travail et d'échange d'information technique avec les institutions membres (ANOR, BMN, BSTP, Comité de compétitivité, Cameroon business forum) et développer des outils pour améliorer la synergie d'action</p> <p>- Il est recommandé de relever rapidement tout retard afin de tenir les délais pour les études sur la compétitivité industrielle</p>
ANOR	<p>- Former un groupe de travail et d'échange d'information technique avec les institutions membres (ANOR, BMN, BSTP, Comité de compétitivité, Cameroon business forum) et développer des outils pour améliorer la synergie d'action</p> <p>- Appuyer le gouvernement pour la compréhension des enjeux des nouveaux cadres proposés pour l'infrastructure qualité et aider au déblocage de la situation.</p>
UE et CAON	<p>- Entamer un dialogue politique concerté ONUDI, UE et CAON sur les blocages institutionnels du projet</p> <p>- Voir si les procédures permettent la substitution d'entreprises s'étant désistées afin d'être remplacées par d'autres qui ont déjà fait leurs diagnostics</p>

	- Voir si les procédures permettent l'appui aux entreprises pour celles qui ont eu un diagnostic réalisé dans le cadre du PNMAN tout en continuant à réaliser des diagnostics pour atteindre la cible des 60 entreprises tant pour les diagnostics que pour les appuis.
--	---

III. OBJECTIFS ET ENJEUX DE L'ÉVALUATION A LA FIN DU PROGRAMME

Le but de l'évaluation est d'évaluer de manière indépendante le projet pour aider l'ONUDI à améliorer la performance et les résultats des futurs programmes et projets.

L'évaluation a deux objectifs spécifiques :

- (i) Évaluer la performance du projet en termes de pertinence, d'efficacité, d'efficience, de durabilité et de l'impact ;
- ii) Élaborer une série de constatations, de leçons et de recommandations pour améliorer la conception et la mise en œuvre des projets en cours par l'ONUDI.

L'évaluation indépendante couvrira toute la durée du projet, de sa date de début de septembre 2013 à la date d'achèvement prévue au 30/06/2018.

IV. APPROCHE ET METHODOLOGIE DE L'ÉVALUATION

Cette évaluation sera conduit conformément aux principes d'évaluation de l'ONUDI⁴⁴ et à ses directives pour la coopération technique des projets et leurs cycles⁴⁵.

L'évaluation sera réalisée en tant qu'évaluation indépendante et approfondie en utilisant une approche participative par laquelle toutes les parties clés associées au projet seront informées et consultées tout au long de l'évaluation. Le chef d'équipe de l'évaluation assurera la liaison avec la Division de l'évaluation indépendante de l'ONUDI (ODG / EIO / IED) quant à la conduite de l'évaluation et les questions méthodologiques.

L'évaluation sera faite sur la base d'une approche fondée sur la théorie du changement et des méthodes mixtes de collecte des données et d'informations de différentes sources et informateurs. Il fera attention à la triangulation des données et des informations recueillies avant de former son évaluation. Ceci est essentiel pour garantir une évaluation crédible et fondée sur des preuves, avec un fondement analytique solide.

La théorie du changement identifiera les voies de causalité et de transformation entre les extrants du projet et les résultats et les impacts à long terme, ainsi que les facteurs déterminants et les obstacles à leur réalisation. L'apprentissage provenant de cette analyse sera utile pour la conception des futurs projets afin que l'équipe de gestion puisse les gérer efficacement en fonction des résultats.

1. Méthode de collecte des données

Voici les principaux instruments de collecte de données:

- (a) **Examen documentaire** des documents liés au projet, y compris :

⁴⁴ UNIDO. (2015). Director General's Bulletin: Evaluation Policy (UNIDO/DGB/(M).98/Rev.1)

⁴⁵ UNIDO. (2006). Director-General's Administrative Instruction No. 17/Rev.1: Guidelines for the Technical Cooperation Programme and Project Cycle (DGAI.17/Rev.1, 24 August 2006)

- Le document de projet original, les rapports de suivi (rapports d'avancement et rapports financiers, rapport d'examen à mi-parcours, rapports sur les résultats, rapports de mission, rapports élaborés par les experts, correspondances ...)

- Procès-verbaux des réunions organisées dans le cadre du projet.

(b) **Les consultations avec les parties prenantes** seront menées à travers des entretiens structurés et semi-structurés et des discussions de groupe. Les principales parties prenantes à interviewer comprennent :

- l'équipe de gestion du projet au sein de l'ONUDI et le personnel impliqué dans le projet ;
- les donateurs et les parties prenantes du projet.

c) **Visite de terrain** sur les sites du projet au Cameroun afin de rencontrer les principales parties prenantes du projet.

2. Questions clés et critères de l'évaluation

Les principales questions d'évaluation sont les suivantes:

(a) Quels sont les principaux facteurs et obstacles à la réalisation des objectifs à long terme ? Dans quelle mesure le projet a-t-il contribué à mettre en place les conditions susceptibles de répondre aux attentes, de surmonter les obstacles et de contribuer aux objectifs à long terme?

(b) Le projet a-t-il bien fonctionné? Le projet a-t-il bien fait les bonnes choses? Le projet a-t-il bien fait les choses, avec un bon rapport qualité-coût?

(c) Quels ont été les principaux résultats du projet (produits, résultats et impact, si possible)? Dans quelle mesure les résultats attendus ont-ils été atteints ou sont susceptibles d'être atteints par rapport à la conception du projet? Dans quelle mesure les résultats obtenus seront-ils maintenus après l'achèvement du projet?

(d) Quelles leçons positives et négatives peuvent être tirées de la conception, la mise en œuvre et la gestion du projet?

L'évaluation évaluera la probabilité de la durabilité des résultats du projet après la fin du projet. L'évaluation identifiera les principaux risques (par exemple en termes de risques financiers, sociopolitiques, institutionnels et environnementaux) et expliquera comment ces risques peuvent affecter la poursuite des résultats après la fin du projet. Le tableau 1 ci-dessous présente les principaux critères d'évaluation à prendre en considération par l'évaluation. Les questions détaillées pour évaluer chaque critère d'évaluation se trouvent dans l'annexe 2 du [Manuel d'évaluation de l'ONUDI](#).

Tableau 1: Critères d'évaluation du projet

#	Critère d'évaluation	Score obligatoire
A	Impact (ou progrès vers l'impact)	Oui
B	Le design du projet	Oui
1	• Conception générale	Oui
2	• Cadre logique	Oui

C	Performance du projet	Oui
1	• Pertinence	Oui
2	• Efficacité	Oui
3	• Efficience	Oui
4	• Durabilité des avantages	Oui
D	Critères de performance transversaux	
1	• Gender mainstreaming	Oui
2	• Suivi & évaluation : ✓ S&E conception ✓ S&E mise en place	Oui
3	• Gestion axée sur les résultats (RBM)	Oui
E	Performance des partenaires	
1	• ONUDI	Oui
2	• Partenaires nationaux	Oui
3	• Donateur	Oui
F	Évaluation globale	Oui

3. Système de notation

Conformément à la pratique adoptée par de nombreuses agences de développement, la Division de l'évaluation indépendante de l'ONUDI utilise un système de notation à six points, où 6 est le score le plus élevé (très satisfaisant) et 1 le plus faible (très insatisfaisant).

Tableau 2: Les critères de notation du projet

Score		Définition	Catégorie
6	Très satisfaisant	Le niveau de réalisation dépasse clairement les attentes et il n'y a pas de lacune.	Satisfaisant
5	Satisfaisant	Le niveau de réalisation répond aux attentes (à titre indicatif, plus de 80-95 pour cent) et il n'y a pas ou peu de lacunes.	
4	Modérément satisfaisant	Niveau de réalisation plus ou moins conforme aux attentes (à titre indicatif, 60 à 80 pour cent) et il y a quelques lacunes	
3	Modérément insatisfaisant	Le niveau de réalisation est légèrement inférieur aux attentes (à titre indicatif, moins de 60%) et il existe des lacunes importantes.	Insatisfaisant
2	Insatisfaisant	Le niveau de réalisation est nettement inférieur aux attentes et il existe des lacunes majeures.	
1	Très insatisfaisant	Le niveau de réalisation est négligeable et il existe de graves lacunes.	

V. PROCESSUS DE L'ÉVALUATION

L'évaluation sera mise en œuvre en cinq phases qui ne sont pas strictement séquentielles mais, dans de nombreux cas, itératives, menées en parallèle et qui se chevauchent partiellement :

- i. Phase de démarrage: Le responsable de l'équipe d'évaluation préparera le rapport de démarrage en fournissant des détails sur la méthodologie de l'évaluation et inclura une matrice d'évaluation avec des questions spécifiques pour l'évaluation; les visites spécifiques sur le site seront déterminées pendant la phase de démarrage.
- ii. Examen documentaire et analyse de données;
- iii. Entrevues, sondages et revue de la littérature;
- iv. Visites sur terrain;
- v. Analyse de données et rédaction de rapports.

VI. CALENDRIER ET LIVRABLES

L'évaluation devrait avoir lieu de juin à septembre 2018. La mission d'évaluation sur terrain est prévue vers mi-juin. À la fin de la mission sur le terrain, il y aura présentation des résultats préliminaires pour toutes les parties prenantes impliquées dans ce projet.

Après la mission d'évaluation sur le terrain, l'évaluateur se rendra au siège de l'ONUDI pour le débriefing et la présentation des résultats préliminaires de l'évaluation finale. Le projet du rapport sera soumis à l'ONUDI trois semaines après la fin de la mission. Le projet du rapport doit être partagé avec le ONUDI IED, le gestionnaire de projet de l'ONUDI, la DUE et d'autres parties prenantes pour commentaires et vérification des erreurs factuelles et d'interprétation. Le responsable de l'évaluation doit réviser le projet de rapport sur la base des commentaires reçus et soumettre la version finale conformément aux normes et standards de ODG / EIO / IED de l'ONUDI.

Tableau 3: Planning indicative

Activité/livrable	Calendrier indicatif
Recrutement de l'équipe d'évaluation	Mai 2018
Analyse documentaire	Juin 2018
Note méthodologique	Juin 2018
Mission sur terrain	juin 2018
Préparation de la première mouture du rapport d'évaluation	juillet 2018
Présentation du rapport à Vienne et révision suite aux échanges avec le Siège et l'Union Européenne	Juillet 2018
Validation du rapport	Août-Septembre2018

VII. COMPOSITION DE L'EQUIPE D'EVALUATION

L'équipe d'évaluation sera composée d'un consultant international en évaluation agissant en tant que chef d'équipe et d'un consultant national. L'équipe d'évaluation possédera une expérience et une expertise solides et pertinentes en matière d'évaluation et de mise à niveau. Les deux consultants seront sous contrat avec l'ONUDI.

Les tâches de chaque membre de l'équipe sont spécifiées dans les descriptions de travail annexées à ce cadre de référence.

Selon la politique d'évaluation de l'ONUDI, les membres de l'équipe d'évaluation ne doivent pas avoir été directement impliqués dans la conception et / ou la mise en œuvre du projet évalué.

Un responsable de l'évaluation de l'ONUDI ODG / EIO / IED fournira un appui technique à l'équipe d'évaluation et assurera la qualité de l'évaluation. Le chef de projet de l'ONUDI et les équipes de projet sur terrain agiront en tant que personnes ressources et fourniront un soutien à l'équipe d'évaluation et au responsable de l'évaluation. Le chef de projet de l'ONUDI et l'équipe sur terrain fourniront un soutien logistique et administratif à l'équipe d'évaluation pour préparer les visites sur le terrain. L'équipe de projet fournira à l'équipe d'évaluation une liste proposée de parties prenantes (par exemple des représentants du gouvernement, des représentants du secteur privé et d'autres personnes concernées) qui

décideront en dernier ressort qui consulter. L'équipe du projet organisera les réunions et préparera le calendrier des visites sur le terrain pour l'équipe d'évaluation, à la suite de leur demande, avant la visite sur le terrain.

L'équipe d'évaluation maintiendra une liaison étroite avec les représentants de l'ONUDI, d'autres institutions des Nations Unies ainsi qu'avec les agences nationales concernées et avec le personnel des projets nationaux et internationaux. L'équipe d'évaluation est libre de discuter avec les autorités concernées de tout ce qui concerne sa mission. Cependant, elle n'est pas autorisée à prendre des engagements au nom du gouvernement, du donateur ou de l'ONUDI.

VIII. REPORTING

1. Rapport de démarrage

Ces TdR fournissent des informations sur la méthodologie d'évaluation, mais cela ne doit pas être considéré comme exhaustif. Après avoir examiné la documentation du projet et mené les entretiens initiaux avec l'équipe du projet, le chef d'équipe préparera, en collaboration avec l'autre expert international, un bref rapport de démarrage qui opérationnalisera les termes de référence et fournira des informations sur la méthodologie qui sera adopté quant à la collecte des données. Il sera discuté et approuvé par le responsable de l'évaluation de l'ONUDI.

Le rapport initial portera sur les éléments suivants: modèle (s) théorique (s) préliminaire (s) du projet; l'élaboration d'une méthodologie d'évaluation incluant des approches quantitatives et qualitatives à travers un cadre d'évaluation («matrice d'évaluation»); division du travail entre les évaluateurs; plan de mission, y compris les lieux à visiter, les personnes à interviewer et les enquêtes éventuelles à mener et un calendrier de livrables.

2. Format du rapport d'évaluation et procédures de révision

Le projet de rapport sera remis à l'ONUDI ODG / EIO / IED (le schéma de rapport suggéré figure à l'annexe 3) et distribué au personnel de l'ONUDI et aux parties prenantes régionales et nationales associées au projet pour validation factuelle et commentaires. Tout commentaire ou réponse, ou toute rétroaction sur toute erreur de fait apportée au projet de rapport par les parties prenantes sera envoyé à l'ODG / EIO / IED pour être consolidé et transmis à l'équipe d'évaluation qui sera informée des révisions nécessaires. Sur la base de ces commentaires, et en tenant compte des commentaires reçus, l'équipe d'évaluation préparera la version finale du rapport final d'évaluation.

L'équipe d'évaluation présentera ses conclusions préliminaires aux parties prenantes locales à la fin de la visite de terrain et tiendra compte de leurs commentaires lors de la préparation du rapport d'évaluation. Une présentation des conclusions préliminaires aura lieu au siège de l'ONUDI après la mission sur le terrain.

Le rapport d'évaluation doit être bref, précis et facile à comprendre. Il doit expliquer le but de l'évaluation, ce qui a été évalué et les méthodes utilisées. Le rapport doit mettre en évidence les limites méthodologiques, identifier les principales préoccupations et présenter les résultats fondés sur des données probantes, les conclusions, les recommandations et les leçons qui en découlent. Le rapport doit fournir des informations sur le moment où l'évaluation a eu lieu, les lieux visités, les personnes impliquées et être présenté de manière à rendre l'information accessible et compréhensible. Le rapport devrait inclure un résumé afin de faciliter la diffusion et la distillation des leçons.

Les constatations, conclusions et recommandations devraient être présentées de manière complète, logique et équilibrée. Le rapport d'évaluation doit être rédigé en français, accompagné d'un résumé en anglais, et suivre les grandes lignes de l'annexe 1.

3. Assurance qualité

Toutes les évaluations de l'ONUDI font l'objet d'évaluations de la qualité par l'ODG / EIO / IED. L'assurance et le contrôle de la qualité s'exercent de différentes manières tout au long du processus d'évaluation (exposé des consultants sur la méthodologie et le processus de l'ODG / EIO / IED), apportant des contributions sur les conclusions, les leçons tirées et les recommandations des autres évaluations de l'ODG / EIO / IED).

La qualité du rapport d'évaluation sera évaluée et notée en fonction des critères énoncés dans la liste de contrôle sur la qualité des rapports d'évaluation, jointe en annexe 4. Les critères d'évaluation de la qualité de l'évaluation sont utilisés pour fournir un feedback structuré. L'ODG / EIO / IED devrait veiller à ce que le rapport d'évaluation soit utile à l'ONUDI en termes d'apprentissage organisationnel (recommandations et enseignements tirés) et soit conforme à la politique d'évaluation de l'ONUDI et aux termes de référence. Le projet et le rapport d'évaluation final sont passés en revue par l'ODG / EIO / IED, qui soumettra le rapport au donateur et le diffusera au sein de l'ONUDI avec une feuille de réponse du management.

Annexe 1 : Cadre logique du PACOM (extrait de la convention de financement)

	Logique d'intervention	Indicateurs vérifiables	Sources de Vérification	Hypothèses (H) / Risques (R)
OBJECTIF	Les programmes d'appui à la compétitivité de l'économie prévus dans le cadre du PACOM sont pérennisés et mises en œuvre d'une manière autonome par les institutions nationales	<ul style="list-style-type: none"> - Les quatre composantes prévues par le PACOM (PNMAN, BSTP, Promotion de la Qualité et Observatoire de Compétitivité) sont totalement intégrées dans les programmes nationaux d'appui à l'économie - Les structures nationales en charge de la mise en œuvre du PACOM disposent des capacités humaines et logistiques pour assurer la continuité de ces programmes d'une manière autonome 	<ul style="list-style-type: none"> - Rapports d'activité du PACOM - Rapports d'évaluation - PVs des réunions du comité de pilotage - Lois et décrets relatifs à ces programmes - Rapports d'activités des structures impliquées dans la mise en œuvre du PACOM 	<ul style="list-style-type: none"> - H. Les structures nationales disposent des moyens nécessaires pour exécuter les activités du PACOM - H. Le Gouvernement mobilise à temps sa contribution financière et logistique pour le PACOM - R. Manque d'appropriation des composantes du programme par le secteur privé - R. Manque de coordination entre les activités de l'ONUDI et celles de l'exécution nationale
RESULTATS	R1. : La démarche de mise à niveau est pérennisée à travers le renforcement des capacités du Bureau de Mise à Niveau et des structures intermédiaires et de la bourse de sous-traitance			
R.1.1.	Les capacités du Bureau de Mise à Niveau et des structures de pilotage du PNMAN sont renforcées	<ul style="list-style-type: none"> - Le dispositif de gestion et de pilotage du PNMAN est opérationnel - Les cadres du BMN sont formés sur les différents outils de gestion et de suivi du PNMAN avec une prise en 	<ul style="list-style-type: none"> - Rapports d'activités de la convention et du PACOM - Rapports d'évaluation 	<ul style="list-style-type: none"> - <u>H.</u> Les cadres du BMN sont recrutés rapidement et ses frais de fonctionnement sont pris en charge par le Gouvernement ; - <u>R.</u> Le secteur privé n'adhère pas suffisamment aux activités du PNMAN ;

	Logique d'intervention	Indicateurs vérifiables	Sources de Vérification	Hypothèses (H) / Risques (R)
		<p>main progressive de ces outils ;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les ajustements réglementaires et institutionnels nécessaires pour assurer la pérennisation de l'approche de mise à niveau sont mis en place 	<ul style="list-style-type: none"> - Rapports d'experts - Documents des sessions de formation - PVs du Comité de pilotage du BMN 	<ul style="list-style-type: none"> - <u>R.</u> Les entreprises éprouvent des difficultés pour préfinancer leurs plans de mise à niveau
R1.2.	<p>Les structures intermédiaires sont assistées dans leur rôle d'accompagnement et d'appui aux entreprises dans leur processus de mise à niveau</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Un service permanent d'appui technique principalement aux entreprises du secteur agro-alimentaire est mis en place - Un appui direct aux entreprises identifiées: au moins 15 entreprises bénéficieront d'un appui direct et chaque entreprise recevra au moins un appui de deux activités. 		<ul style="list-style-type: none"> - <u>H.</u> L'institution retenue pour développer le service d'appui technique dispose des capacités et des moyens pour promouvoir et offrir cet appui ; - <u>H.</u> Les consultants formés sont capables d'apporter l'appui nécessaire aux entreprises - <u>R.</u> Les entreprises n'acceptent pas de contribuer au financement des activités structurantes
R.1.3.	<p>Des groupes de PME fournisseurs locaux sont profilés, évalués et connectés aux opportunités d'investissement en aval, émanant des opérations de grands acheteurs étrangers, locaux</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre de fournisseurs profilés par le personnel du Centre de la sous-traitance et d'échanges de partenariat au Cameroun - Nombre de fournisseurs évalués à travers l'outil benchmarking - Nombre de jumelages entre fournisseurs et donneurs d'ordre conclus avec succès - Nombre de fournisseurs assistés dans l'élaboration des 	<ul style="list-style-type: none"> - Rapports d'activités sur la BSTP - Rapports produits par l'outil électronique de gestion de la BSTP (Management Information System) 	<p><u>H</u> Le Gouvernement, surtout le MINPMEEESA en tant que Ministère tutelle de la BSTP, accepte d'assurer la prise en charge des cadres et des frais de fonctionnement de la BSTP</p> <p><u>H</u> Les personnes formées ont suffisamment de niveau technique et</p>

	Logique d'intervention	Indicateurs vérifiables	Sources de Vérification	Hypothèses (H) / Risques (R)
	ou des Entreprises Publiques	<ul style="list-style-type: none"> plans d'affaires et des propositions d'investissement ; - Nombre de prestataires de services existants et des partenaires institutionnels liés aux programmes de soutien des fournisseurs - Nombre de salons de sous-traitance et salons de marchés locaux organisés 	<ul style="list-style-type: none"> - Rapports benchmarking - Plans d'affaires disponibles et produits par l'outil d'étude de faisabilité (COMFAR) - Rapports d'évaluations 	ils sont suffisamment motivés pour rester au Programme à long terme
R.1.4.	Appui direct aux entreprises: mise en œuvre des plans de mise à niveau des entreprises pour les aspects liés à la fonction production	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre d'entreprises dont les plans de mise à niveau ont été mis en œuvre - Nombre d'actions de mise à niveau menées - Nombre d'experts mobilisés 	<ul style="list-style-type: none"> - Plans de MN - Rapport d'activités 	<p><u>H</u> : Les entreprises sont préparées pour recevoir les experts à mobiliser</p> <p><u>R</u> : Les diagnostics stratégiques et les plans de mise à niveau ne sont pas élaborés et approuvés à temps ce qui risque de retarder la mise en place de l'assistance</p>
R.2. Les structures d'appui aux entreprises et les capacités institutionnelles et opérationnelles de l'ANOR sont mieux positionnées pour répondre aux besoins de l'économie nationale par le développement des infrastructures de qualité				
R.2.1.	Le Schéma National de la Qualité est développé pour répondre aux besoins de l'économie nationale par le	<ul style="list-style-type: none"> - Comité Pluripartite de Haut Niveau avec les organes de l'infrastructure qualité est mise en place et opérationnel - Plan de mise en œuvre stratégique disponible - Programme de communication établi 	<ul style="list-style-type: none"> - Documentation juridique - Rapports d'activités du PACOM et de la convention 	<ul style="list-style-type: none"> - <u>H</u>. Acceptation des processus / des décisions du Comité Pluripartite parmi de bénéficiaires - <u>R</u>. Le Gouvernement trouve des difficultés pour mobiliser sa contribution financière pour le PACOM

	Logique d'intervention	Indicateurs vérifiables	Sources de Vérification	Hypothèses (H) / Risques (R)
	développement de l'infrastructure qualité	<ul style="list-style-type: none"> - Systèmes et procédures développés - Système national de réglementation technique (SNRT) défini 		
R.2.2.	Les capacités de l'ANOR comme Institut National de Normalisation sont renforcés pour gérer et prôner le système national de normalisation	<ul style="list-style-type: none"> - Cadre juridique pour l'établissement de l'organisme national d'accréditation (NAB) développé - Nombre d'experts accompagnateurs et/ou auditeurs nationaux formés - Cadre juridique et politique défini (lois, directives, instructions) - Fonctionnement du point d'information OMC/OTC - Plan de comparaisons inter-laboratoires CIL élaboré - Unité d'appui à la certification mise en place au sein de l'ANOR - Nombre d'entreprises certifiées par le PPP 	<ul style="list-style-type: none"> - Documentation juridique - Rapports d'activités du PACOM et de la convention 	<ul style="list-style-type: none"> - <u>H.</u> Disponibilité de ressources humaines qualifiées - <u>H.</u> Engagement des laboratoires à participer dans le CIL - <u>R.</u> Le Gouvernement trouve des difficultés pour mobiliser sa contribution
	R. 3. : Les capacités du Comité de Compétitivité sont renforcées pour gérer l'information stratégique et la gouvernance industrielle de façon à faciliter la veille économique et commerciale pour la compétitivité industrielle			

	Logique d'intervention	Indicateurs vérifiables	Sources de Vérification	Hypothèses (H) / Risques (R)
R.3.1.	Les capacités du Comité de Compétitivité sont renforcées pour gérer l'information stratégique et la gouvernance industrielle de façon à faciliter la veille économique et commerciale pour la compétitivité industrielle	<ul style="list-style-type: none"> - Coordinateur national en place et les activités de la composante sont entamées en conformité avec le planning - Séminaires de sensibilisation effectués - Formation effectuée conformément aux plans de formations - L'observatoire de compétitivité industrielle (OC) est opérationnel et fonctionnel - Les administrateurs du système et les utilisateurs-finaux de l'OC sont formés - L'UC est opérationnelle et dotée du personnel nécessaire avec la qualification requise - Les rapports des études sont élaborés par l'UC, validés par les partenaires et publiés et mis en ligne 	<ul style="list-style-type: none"> - Rapports d'activités du PACOM et de la convention - Rapport d'évaluations - Rapports des études de compétitivité 	<p><u>H.</u> Le Gouvernement s'implique d'une manière active dans la mise en œuvre des activités de cette composante</p> <p><u>H.</u> L'unité de compétitivité respecte le programme de travail et produit des résultats à temps et en qualité suffisante</p> <p><u>R.</u> Manque de coordination entre le Gouvernement et l'ONUDI dans le suivi et le financement des activités relatives à cette composante</p> <p><u>R.</u> Insuffisance des compétences adéquates en Economie, Statistique et Technologie d'Information.</p>

Annexe 2 : Descriptions de poste des experts international et national pour l'évaluation finale indépendante



ORGANISATION DES NATIONS UNIES POUR LE DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL TERMES DE REFERENCE POUR LE PERSONNEL SOUS CONTRAT DE SERVICE INDIVIDUEL (ISA)

Titre	Expert international en évaluation, chef de mission
Lieu d'affectation	Domicile et Cameroun (Yaoundé et Douala)
Mission/s à :	ONUDI siège à Vienne, Yaoundé/Douala (Cameroun)
Début du contrat (EOD)	15 May 2018
Fin du contrat (COB)	31 Aout 2018
Nombre de jours de travail	27 H/J (y compris 12 jours de voyage avec 7 nuitées à Yaoundé et 4 nuitées à Douala)

1- CONTEXTE ORGANISATIONNEL

L'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI) est une agence spécialisée des Nations Unies. Son mandat est de promouvoir et d'accélérer le développement industriel durable dans les pays et les économies en transition, et de contribuer à l'amélioration des conditions de vie dans les pays les plus pauvres du monde. La Division de Développement de Programmes et de la coopération technique (PTC) de l'ONUDI est responsable de fournir des services de coopération technique relatifs à des questions technologiques et économiques.

La division indépendante de l'évaluation au sein de l'ONUDI (ODG/EIO/IED) est en charge de la fonction d'évaluation indépendante de l'ONUDI. Elle favorise l'apprentissage, l'amélioration continue et la responsabilisation, et fournit des informations factuelles sur les résultats et les pratiques qui alimentent les processus de prise de décisions programmatiques et stratégiques. L'évaluation est une appréciation, aussi systématique et impartiale que possible, d'un programme, un projet ou un thème. Les évaluations indépendantes fournissent des informations fondées sur des preuves qui sont crédibles, fiables et utiles permettant d'intégrer en temps opportun des conclusions, recommandations et leçons apprises dans les processus de prise de décision au niveau d'une organisation, d'un programme ou d'un projet. ODG/EIO/IED est guidé par la politique d'évaluation de l'ONUDI, qui est aligné sur les normes et standards de l'évaluation dans le système des Nations Unies.

2- CONTEXTE DU PROJET

Voir les TdR de l'évaluation joints

3- ACTIVITÉS

L'expert en évaluation agira en tant que chef d'équipe dans l'évaluation de ce projet conformément aux termes de référence. Il / elle sera responsable de la préparation du rapport d'évaluation, y compris la coordination avec l'expert national. Le chef d'équipe effectuera les tâches suivantes:

Principales missions	Résultats concrets/mesurables	Durée	Lieu
<p>1. Avoir une réunion de briefing avec l'équipe de gestion du projet à l'ONUDI via skype</p> <p>2. Examiner la documentation du projet et les informations générales pertinentes sur le pays (politiques et stratégies nationales, stratégies de l'ONU et données économiques générales); déterminer les données clés à collecter sur le terrain et ajuster la méthode clé de collecte des données si nécessaire;</p> <p>Préparer un rapport de démarrage qui liste les questions spécifiques à traiter en réponse aux TdR, les méthodes spécifiques qui seront utilisées et les données à recueillir lors des visites sur terrain, la méthodologie d'évaluation détaillée validée, le projet de théorie du changement et l'agenda provisoire du travail sur le terrain.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Table de questions d'évaluation ajustée en fonction du contexte national spécifique au pays - Liste préliminaire des parties prenantes à interviewer sur le terrain élaborée - rapport de démarrage 	5 H/J	Domicile
<p>3. Réaliser les missions sur terrain⁴⁶</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Entretiens avec les parties prenantes (bénéficiaires : entreprises, jeunes entrepreneurs, partenaires, bailleur de fonds) pour la collection des données et l'obtention de clarifications nécessaires - Activités réparties avec l'expert national en évaluation - Présentation des résultats d'évaluation préliminaires préparée, draft des conclusions et recommandations aux parties prenantes nationales en fin de mission 	12 H/J	Yaoundé/Douala
<p>4. Présenter les conclusions générales et les recommandations aux parties prenantes au siège de l'ONUDI</p>	<p>Après la mission sur terrain : Présentation faite, commentaires des parties prenantes recueillies et discutées</p>	2 H/J	ONUDI siège/Vienne
<p>5. Préparer le rapport d'évaluation, en y incluant les contributions du</p>	<p>Draft du rapport d'évaluation</p>	8 H/J	Domicile

⁴⁶ Les dates exactes de mission seront convenues en concertation avec le siège de l'ONUDI et les parties prenantes

Principales missions	Résultats concrets/mesurables	Durée	Lieu
consultant national et en respectant les termes de référence ; Partager le rapport d'évaluation avec le siège de l'ONUDI et l'Union Européenne ainsi que les parties prenantes nationales pour récolter les retours et commentaires.			
6. Réviser le rapport d'évaluation sur la base des commentaires de la Division de l'évaluation indépendante de l'ONUDI, de l'Union européenne ainsi que des parties prenantes selon le modèle de rapport fourni par l'ONUDI modifier la forme de la version finale selon les normes de l'ONUDI.	Version finale du rapport d'évaluation avec un résumé en anglais	1 H/J	Domicile
	Total	27 H/J	

4- QUALITES REQUISES

Les valeurs fondamentales :

1. Intégrité
2. Professionnalisme
3. Respect de la diversité

Les compétences de base :

1. Souci du résultat et responsabilisation
2. Planification et organisation
3. Communication et confiance
4. Développement organisationnel et innovation

5- QUALIFICATIONS ET EXPERIENCE :

Éducation : titulaire d'un diplôme supérieur universitaire en gestion, économie, ingénierie, évaluation des projets ou équivalent.

Expérience professionnelle et technique :

- expérience confirmée d'au moins de 15 ans dans le domaine de gestion de projet et/ou de l'évaluation de projets d'assistance technique ;
- expérience dans l'évaluation des projets d'assistance technique et connaissance de l'infrastructure qualité, de la mise à niveau et de l'échange et sous-traitance ;
- connaissances sur la coopération technique multilatérale (ONUDI, UE,)
- expérience dans le secteur concerné est un atout
- expérience dans la région est un atout

Langue : Maîtrise de la langue française et anglaise (écrit et oral).

Absence de conflit d'intérêt :

Selon les règles de l'ONUDI, le consultant ne doit pas avoir été impliqué dans la conception et / ou la mise en œuvre, la supervision et la coordination et / ou avoir bénéficié du projet en cours d'évaluation. Le consultant sera invité à signer une déclaration selon laquelle aucune des situations ci-dessus n'existe et qu'il ne cherchera pas à travailler avec le gestionnaire en charge du projet dans le cadre de missions, avant la fin de son contrat avec la Division indépendante de l'évaluation de l'ONUDI.



ORGANISATION DES NATIONS UNIES POUR LE DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL
TERMES DE REFERENCE POUR LE PERSONNEL SOUS CONTRAT DE SERVICE INDIVIDUEL
(ISA)

Titre	Expert national en évaluation
Lieu d'affectation	Domicile
Mission/s à :	Yaoundé/Douala (Cameroun)
Début du contrat (EOD)	05 juin 2018
Fin du contrat (COB)	31 aout 2018
Nombre de jours de travail	25 H/J (déplacements non compris)

1- CONTEXTE ORGANISATIONNEL

L'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI) est une agence spécialisée des Nations Unies. Son mandat est de promouvoir et d'accélérer le développement industriel durable dans les pays et les économies en transition, et de contribuer à l'amélioration des conditions de vie dans les pays les plus pauvres du monde. La Division de Développement de Programmes et de la coopération technique (PTC) de l'ONUDI est responsable de fournir des services de coopération technique relatifs à des questions technologiques et économiques.

La division indépendante de l'évaluation au sein de l'ONUDI (ODG/EVQ/IEV) est en charge de la fonction d'évaluation indépendante de l'ONUDI. Elle favorise l'apprentissage, l'amélioration continue et la responsabilisation, et fournit des informations factuelles sur les résultats et les pratiques qui alimentent les processus de prise de décisions programmatiques et stratégiques. L'évaluation est une appréciation, aussi systématique et impartiale que possible, d'un programme, un projet ou un thème. Les évaluations indépendantes fournissent des informations fondées sur des preuves qui sont crédibles, fiables et utiles permettant d'intégrer en temps opportun des conclusions, recommandations et leçons apprises dans les processus de prise de décision au niveau d'une organisation, d'un programme ou d'un projet. ODG / EVQ / IEV est guidé par la politique d'évaluation de l'ONUDI, qui est aligné sur les normes et standards de l'évaluation dans le système des Nations Unies.

2- CONTEXTE DU PROJET

Voir les TdR de l'évaluation joints

3- ACTIVITÉS

L'expert national travaillera en collaboration avec le chef de file de ce projet d'évaluation conformément aux termes de référence. Il / elle effectuera les tâches suivantes:

Principales missions	Résultats concrets/mesurables	Durée	Lieu
Prendre connaissance et analyser la documentation relative au projet et les informations pertinentes relatives au contexte national (les stratégies et politiques nationales,	Liste détaillée des questions d'évaluation à clarifier ; questionnaires / guide d'entretien ; des modèles logiques ; liste	6 H/J	Domicile

Principales missions	Résultats concrets/mesurables	Durée	Lieu
<p>les stratégies des Nations Unies et données économiques générales) ; En collaboration avec l'expert international, déterminer les données clés à recueillir sur le terrain (questionnaires, modèles logiques...) pour les collecter à travers des interviews et des enquêtes avant et durant les missions sur le terrain ; Coordonner et conduire les interviews/enquêtes et aider le chef de mission dans les traductions si nécessaire ; Appuyer l'expert international dans l'analyse et l'évaluation de la pertinence du cadre législatif et réglementaire relatif aux activités du projet et analyser les autres informations relatives au contexte. Analyser et évaluer la pertinence du cadre législatif et réglementaire, en particulier dans le cadre des objectifs et des cibles du projet ; fournir des analyses et des conseils au chef de l'équipe sur les politiques existantes et appropriées.</p>	<p>des données clés à recueillir, projet de liste des parties prenantes à interviewer pendant les missions sur le terrain</p> <p>Rédaction et présentation d'une brève évaluation de l'adéquation du cadre législatif et réglementaire du pays dans le cadre du projet.</p>		
<p>Passer en revue tous les résultats du projet / publications / feedback ; Réunion d'information (Briefing) avec le chef de mission d'évaluation, le gestionnaire de projet de l'ONUDI, l'UE et les autres parties prenantes clés. Coordonner l'agenda de la mission d'évaluation, en veillant à assurer et à mettre en place des réunions avec les partenaires du projet et les partenaires gouvernementaux, et organiser et conduire des visites sur terrain, en étroite coopération avec l'Unité de gestion du projet. Aider et procéder à l'analyse détaillée et fournir des données pour le chef de mission dans la préparation du rapport de démarrage de la mission d'évaluation.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Comptes rendus des interviews, planning détaillé de l'évaluation et liste des parties prenantes à interviewer durant la mission sur terrain - Répartition des activités d'évaluation avec le chef de mission - Rapport de démarrage de la mission d'évaluation 	7 H/J	Domicile (entretiens téléphoniques)
<p>Coordonner et conduire la mission sur le terrain avec le chef de mission</p>	<p>Présentations des premières constatations</p>	5 H/J (déplace	Terrain

Principales missions	Résultats concrets/mesurables	Durée	Lieu
<p>en collaboration avec l'unité de gestion quand cela est nécessaire</p> <p>Convenir avec le chef de mission sur la structure et le contenu du rapport d'évaluation et la distribution des activités de rédaction</p>	de l'évaluation, ébaucher des conclusions et recommandations aux parties prenantes dans le pays à la fin de la mission. Accord avec le chef de mission sur la structure et le contenu du rapport d'évaluation et la répartition des activités de rédaction.	ments compris)	
Préparer les données et les analyses du rapport d'évaluation conformément aux TdR et en accord avec le chef de mission.	Draft du rapport d'évaluation préparé	5 H/J	Domicile
Appuyer l'expert international dans la révision du draft du rapport d'évaluation en fonction des commentaires reçus de la part de la Division indépendante de l'évaluation de l'ONUDI, de l'UE et des parties prenantes et modifier la mise en forme de la version finale selon les normes de l'ONUDI.	Rapport d'évaluation final préparé	2 H/J	Domicile
	Total	25 H/J	

4- QUALITES REQUISES

Les valeurs fondamentales :

1. Intégrité
2. Professionnalisme
3. Respect de la diversité

Les compétences de base :

1. Souci du résultat et responsabilisation
2. Planification et organisation
3. Communication et confiance
4. Développement organisationnel et innovation

5- QUALIFICATIONS ET EXPERIENCE :

Éducation : titulaire d'un diplôme supérieur universitaire en gestion, économie, ingénierie, évaluation des projets ou équivalent.

Expérience professionnelle et technique :

- connaissance des besoins, conditions et problèmes des pays de la région ;
- connaissance du contexte institutionnel du projet souhaitable ;
- connaissance du cadre législatif relatif au projet est un atout ;
- expérience dans le secteur concerné est un atout ;

- expérience/formation dans le domaine de l'évaluation est un atout.

Langue : Maîtrise de la langue française (écrit et oral).

Absence de conflit d'intérêt :

Selon les règles de l'ONUDI, le consultant ne doit pas avoir été impliqué dans la conception et / ou la mise en œuvre, la supervision et la coordination et / ou avoir bénéficié du projet en cours d'évaluation. Le consultant sera invité à signer une déclaration selon laquelle aucune des situations ci-dessus n'existe et qu'il ne cherchera pas à travailler avec le gestionnaire en charge du projet dans le cadre de missions, avant la fin de son contrat avec la Division indépendante de l'évaluation de l'ONUDI.

Annexe 3. Schéma suggéré du rapport d'évaluation

Résumé exécutif (maximum de 5 pages)

Objectif et méthodologie de l'évaluation

Résultats clés

Conclusions and recommandations

Evaluation du projet

Vue d'ensemble des principaux résultats - conclusions - recommandations

1. Introduction

1.1. Objectifs et portée de l'évaluation

1.2. Vue d'ensemble du contexte du projet

1.3. Vue d'ensemble du projet

1.4. Théorie du changement

1.5. Méthodologie de l'évaluation

1.6. Limites de l'évaluation

2. Contribution du projet aux résultats de développement - Efficacité et impact

2.1. Résultats obtenus du projet et efficacité globale

2.2. Progrès vers l'impact

3. Qualité et performance du projet

3.1. Conception

3.2. Pertinence

3.3. Efficience

3.4. Durabilité

3.5. Gender mainstreaming

4. Performance des partenaires

4.1. ONUDI

4.2. Partenaires régionaux et nationaux

4.3. Donateurs

5. Facteurs facilitant ou limitant l'atteinte des résultats

5.1. Suivi & Évaluation

5.2. Gestion axée sur les résultats

5.3. Autres facteurs

5.4. Évaluation globale et tableau d'évaluation

6. Conclusions, recommandations et leçons apprises

6.1. Conclusions

6.2. Recommandations

6.3. Leçons apprises

6.4. Bonnes pratiques

Annexes

Annexe 4. Checklist on evaluation report quality:

Project Title:

UNIDO Project ID:

Evaluation team:

Quality review done by:

Date:

Report quality criteria	UNIDO IEV assessment notes	Rating
a. Was the report well-structured and properly written? (Clear language, correct grammar, clear and logical structure)		
b. Was the evaluation objective clearly stated and the methodology appropriately defined?		
c. Did the report present an assessment of relevant outcomes and achievement of project objectives?		
d. Was the report consistent with the ToR and was the evidence complete and convincing?		
e. Did the report present a sound assessment of sustainability of outcomes or did it explain why this is not (yet) possible? (Including assessment of assumptions, risks and impact drivers)		
f. Did the evidence presented support the lessons and recommendations? Are these directly based on findings?		
g. Did the report include the actual project costs (total, per activity, per source)?		
h. Did the report include an assessment of the quality of both the M&E plan at entry and the system used during the implementation? Was the M&E sufficiently budgeted for during preparation and properly funded during implementation?		
i. Quality of the lessons: were lessons readily applicable in other contexts? Did they suggest prescriptive action?		
j. Quality of the recommendations: did recommendations specify the actions necessary to correct existing conditions or improve operations ('who?' 'what?' 'where?' 'when?'). Can these be immediately implemented with current resources?		
k. Are the main cross-cutting issues, such as gender, human rights and environment, appropriately covered?		
l. Was the report delivered in a timely manner? (Observance of deadlines)		

Rating system for quality of evaluation reports

A rating scale of 1-6 is used for each criterion: Highly satisfactory = 6, Satisfactory = 5, Moderately satisfactory = 4, Moderately unsatisfactory = 3, Unsatisfactory = 2, Highly unsatisfactory = 1, and unable to assess = 0.