

Examen à mi-parcours

Programme pour les industries compétitives et l'innovation

Résumé

CIIP Competitive Industries and Innovation Program

Financé par      en partenariat avec  **GRUPE DE LA BANQUE MONDIALE**

Examen à mi-parcours du Programme pour les industries compétitives et l'innovation (CIIP)

RÉSUMÉ

Préparé pour :
La Banque mondiale
1818 H Street, NW
Washington, D.C. 20433 USA

ATT : WBG eConsultant2 - Selection # 1236013

Proposé par :

Anteja ECG d.o.o. Lambergarjeva 8, 1000 Ljubljana, Slovénie, BM / Numéro de vendeur # 135063
(coordinateur)

En collaboration avec

Economisti Associati, Via San Felice 6, 40122 Bologna, Italie, WB / Numéro de vendeur # 49498
VDI/VDE Innovation + Technik GmbH, Steinplatz, 10623 Berlin, Allemagne
Center for Strategy and Evaluation Services, CSES, Westering House, 17 Coombe Road, Otford, Kent TN14 5RJ,
Royaume-Uni

Ljubljana, Novembre 2017

EXAMEN À MI-PARCOURS DU PROGRAMME POUR LES INDUSTRIES COMPÉTITIVES ET L'INNOVATION (CIIP)

Le présent examen à mi-parcours (MTR) est la première évaluation indépendante du CIIP. Le MTR a été préparé par Anteja ECG d.o.o. (Slovénie) en coopération avec le *Center for Strategy and Evaluation Services* (Royaume-Uni), VDI/VDE Innovation + Technik GmbH (Allemagne) et Economisti Associati (Italie). L'équipe principale, dirigée par Mateja Dermastia, était composée de Mark Whittle, du Dr. Gerd Meier Zu Köcker et de Fernando Quezada. Giulia Stecchi et Nana Adeishvili ont fourni des contributions précieuses. L'équipe a bénéficié de conseils stratégiques de Roberto Zavatta pour la conception du MTR.

RÉSUMÉ

INTRODUCTION

Le Programme pour les industries compétitives et l'innovation (CIIP) a été créé pour améliorer les perspectives de croissance et de création d'emplois en soutenant des politiques publiques et des investissements qui favorisent la compétitivité et l'innovation au niveau sectoriel et intersectoriel. Le CIIP a été lancé en novembre 2012 par l'intermédiaire d'un fonds fiduciaire multi-donateurs (MDTF) et d'un fonds fiduciaire à donateur unique (SDTF). Les partenaires participants comprennent le Groupe Banque mondiale (GBM), l'Union européenne (UE), le Secrétariat du Groupe des États d'Afrique, des Caraïbes et du Pacifique (ACP) et les gouvernements australien, suisse et norvégien.

Les décideurs politiques dans le monde s'accordent à dire que la croissance économique est une condition préalable nécessaire à la création d'emplois, et que mettre l'accent sur la compétitivité peut créer des emplois meilleurs et plus inclusifs. Le rapport mondial sur le développement de l'emploi a estimé que 600 millions de nouveaux emplois doivent être créés au cours des 15 prochaines années pour suivre le rythme rapide de la croissance de la population active mondiale. De plus en plus, la création d'emplois est placée au centre des efforts de développement économique. Les efforts financés par le CIIP visent à stimuler la croissance économique, accélérer la création d'emplois, et maximiser la capacité des pays-clients pour concevoir et mettre en œuvre des investissements favorables à la croissance. Le CIIP a un impact en mobilisant une expertise mondiale, en appliquant des connaissances de pointe, et en catalysant des investissements à l'appui de projets transformationnels et d'initiatives à la frontière de gestion des connaissances.

APPROCHE DU CIIP

Au cœur de l'approche du CIIP se trouve un nouveau paradigme de croissance qui cherche à motiver l'action collective des acteurs publics et privés au niveau de l'industrie et à forger des liens avec l'économie nationale dans son ensemble grâce à des efforts intersectoriels et spatialement ciblés. Les aspects novateurs du programme résident dans la capacité à (i) regrouper et fournir un soutien aux industries ; (ii) coordonner des réformes aux niveaux macro, mezzo et micro ; et (iii) rassembler les acteurs des secteurs public et privé. Une augmentation des investissements du secteur privé, l'entrée de nouvelles entreprises et une productivité plus élevée dans certaines industries entraîneront des retombées positives sur l'économie dans son ensemble et une croissance durable de l'emploi. Ces approches peuvent être complexes et difficiles à mettre en œuvre. Toutefois, il y a également un consensus croissant sur l'idée que les risques associés à la mise en œuvre de ce modèle peuvent être gérés grâce à une conception pragmatique et une hiérarchisation des actions, des consultations public-privé, une surveillance active et des retours d'information rapides.

Le CIIP fournit des fonds à l'étape de préparation des projets pour façonner leur conception et améliorer les premières étapes de leur mise en œuvre. Les projets du CIIP appliquent une variété d'instruments allant du niveau analytique à la fourniture d'assistance technique (AT) et au soutien catalytique pour les entreprises au dialogue public-privé. Typiquement, plus d'un instrument est utilisé dans le secteur industriel ou de services ciblé et les projets sont mis en œuvre en utilisant une combinaison de solutions intégrées.

MÉTHODOLOGIE DE L'EXAMEN À MI-PARCOURS

L'examen à mi-parcours évalue la conception et la structure du programme, le portefeuille de projets soutenus par les guichets des opérations-pays et de l'initiative de gestion des connaissances, ainsi que des progrès accomplis dans la réalisation de ses objectifs. Les résultats et les conclusions offrent un aperçu de ce qui a été fait et de ce qui a été réussi en soutenant l'industrialisation dans les pays bénéficiaires sélectionnés, et tirent des enseignements et des recommandations clés pour une gestion et une mise en œuvre futures. L'examen à mi-parcours est structuré autour d'un ensemble de huit critères d'évaluation présentés dans le tableau ci-dessous.

Critères d'évaluation	Questions
No 1 Pertinence de la conception et de la gestion du programme	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dans quelle mesure la structure et l'approche du CIIP permettent-elles d'atteindre les objectifs du programme ? Existe-t-il des différences entre les régions (par exemple, quelle est la valeur ajoutée du guichet ACP) ? 2. Dans quelle mesure le CIIP complète-t-il efficacement les autres activités de préparation de projets du GBM ? (par exemple, les services consultatifs de l'IFC – qui font maintenant partie de l'installation de préparation de projet de T&C) ? 3. Dans quelle mesure les procédures opérationnelles et la gouvernance actuelles du CIIP sont capables d'assurer un déploiement et une utilisation transparents et efficaces des ressources ?
No 2 Pertinence	<ol style="list-style-type: none"> 4. Dans quelle mesure les objectifs des projets du CIIP concordent-ils avec (i) les priorités et les besoins du pays et (ii) les priorités du GBM ? 5. Dans quelle mesure les différentes stratégies d'intervention ou solutions intégrées déployées par des projets du CIIP sont conformes aux objectifs ? 6. Dans quelle mesure le CIIP optimise-t-il les connaissances et l'expertise disponibles (larges et approfondies) du GBM dans la réalisation des objectifs du programme ?
No 3 Efficacité	<ol style="list-style-type: none"> 7. Dans quelle mesure les activités du CIIP (opérations-pays et initiatives de gestion des connaissances) ont-elles été en mesure de produire les résultats escomptés ? 8. Dans quelle mesure les activités du CIIP (opérations-pays et initiatives de gestion des connaissances) sont susceptibles d'atteindre les résultats escomptés d'ici la fin du programme ? 9. Quels sont les facteurs qui influencent la capacité d'atteindre les résultats attendus (produits ou résultats) ? En particulier, y a-t-il des différences entre les différentes stratégies d'intervention ou les solutions intégrées ? 10. Dans quelle mesure les projets du CIIP ont-ils réussi à générer des projets de prêts du GBM ?
No 4 Impact	<ol style="list-style-type: none"> 11. Dans quelle mesure le système actuel de S&E du CIIP est-il capable de mesurer efficacement les progrès vers les objectifs ? Comment le système de S&E peut-il être encore amélioré ? 12. Dans quelle mesure le projet du CIIP contribue-t-il à la réalisation des impacts escomptés, soit de manière indépendante, soit en facilitant les projets de prêts du GBM ?
No 5 Efficience	<ol style="list-style-type: none"> 13. Dans quelle mesure les coûts du CIIP correspondent-ils aux résultats (impacts, produits, résultats) atteints ou susceptibles de l'être ? Quel est le rapport qualité prix ?
No 6 Durabilité	<ol style="list-style-type: none"> 14. Dans quelle mesure les résultats du projet du CIIP sont-ils susceptibles de se maintenir à l'avenir ? Comment peut-on renforcer la durabilité des résultats ?
No 7 Visibilité et satisfaction clients	<ol style="list-style-type: none"> 15. Quelle est la visibilité de l'ensemble du programme du CIIP et des activités du projet dans les pays-cibles ? 16. Quelle est la visibilité du programme du CIIP parmi les donateurs, à savoir la Commission européenne et le Secrétariat des pays ACP, dans les activités financées par le CIIP ? Quelle est la visibilité du programme du CIIP parmi des donateurs comme l'Autriche, la Suisse ou la Norvège ? 17. Quelles sont les perceptions des partenaires bénéficiant du soutien du CIIP ?
No 8 Questions transversales	<ol style="list-style-type: none"> 18. Dans quelle mesure les questions sociales et de gouvernance liées à l'égalité des sexes ont-elles été intégrées avec succès dans le programme ?

Chaque critère d'évaluation est décomposé en un certain nombre de critères de jugement, ce qui rend l'évaluation spécifique et objective. L'échelle de notation à six niveaux est cohérente avec l'échelle du GBM utilisée pour évaluer les progrès et la performance des projets du CIIP dans un ensemble de rapports annuels de notification et de suivi des subventions (GRM). D'autres définitions des catégories de notation sont données dans le tableau ci-dessous.

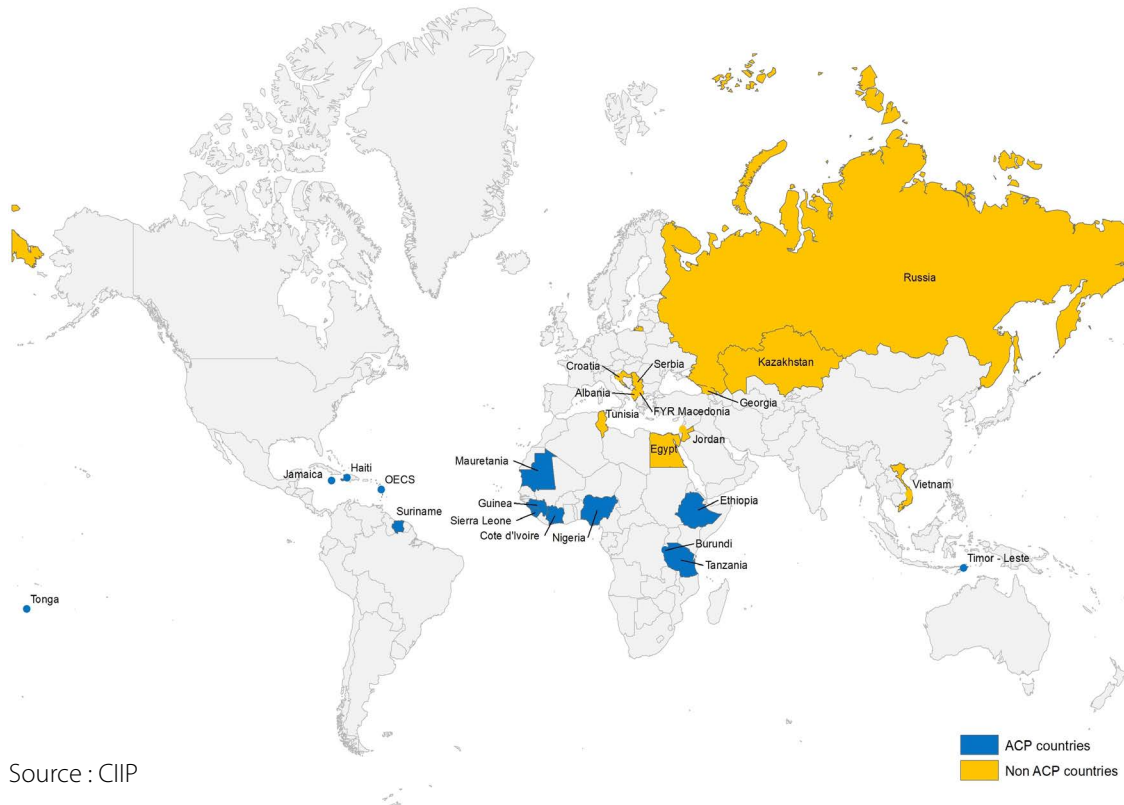
Description	Définition
Très satisfaisant	Dépasse les attentes initiales ; aucune lacune
Satisfaisant	Correspond adéquatement aux attentes initiales ; lacunes mineures
Modérément satisfaisant	Correspond adéquatement aux attentes initiales ; lacunes modérées
Modérément insatisfaisant	Correspond partiellement aux attentes initiales ; lacunes importantes
Insatisfaisant	Ne correspond pas partiellement aux attentes initiales ; lacunes majeures
Très insatisfaisant	Ne correspond pas aux attentes initiales ; lacunes sévères

PORTEFEUILLE DE PROJETS DU CIIP

Durant la période 2013-2017, le CIIP a soutenu 37 projets dans 25 pays. Le portefeuille du CIIP d'une valeur globale de 22,75 millions de dollars EU comprend des pays bénéficiaires confrontés à l'extrême pauvreté et des pays qui sont des États membres de l'UE économiquement avancés. 28 opérations-pays ont été menées dans 13 pays ACP (Côte d'Ivoire, Éthiopie, Guinée, Haïti, Jamaïque, Mauritanie, Nigéria, pays OECO, Sierra Leone, Suriname, Tanzanie, Tonga et Timor-Leste) et dans 11 pays non-ACP (Albanie, Croatie, Égypte, ex-République yougoslave de Macédoine, Géorgie, Jordanie, Kazakhstan, Russie, Serbie, Vietnam et Tunisie). La plupart des projets soutenus par le biais du guichet des opérations-pays du CIIP sont toujours en activité (17 projets). Alors que certains projets sont en voie d'achèvement, d'autres ont été prolongés et plusieurs débutent juste.

Le CIIP a également soutenu neuf initiatives de gestion des connaissances axées sur des approches d'intervention ayant un intérêt et une pertinence pour les opérations-pays du CIIP. Les initiatives de gestion des connaissances du CIIP visent à fournir de la valeur ajoutée et des avantages cumulatifs pour la communauté des professionnels du développement élargie et pour les pays clients eux-mêmes. À cet égard, le guichet des initiatives de gestion des connaissances révèle un effort pour apprendre des pratiques globales efficaces dans des approches et des instruments d'intervention pertinents.

DISTRIBUTION GÉOGRAPHIQUE DES OPÉRATIONS-PAYS DU CIIP



RÉSUMÉ DES RÉSULTATS

Dans son évaluation de la pertinence, l'efficacité, l'impact, la durabilité et l'efficacité des activités de projet du CIIP, le présent examen à mi-parcours conclut que les notations du CIIP sont très satisfaisantes. Un résultat clé est que le CIIP a réussi à lancer et à mettre en œuvre efficacement des interventions destinées à accroître la compétitivité et l'innovation dans les pays bénéficiaires. L'agilité organisationnelle et la flexibilité du CIIP lui permettent de répondre aux besoins et aux priorités des pays en temps opportun. Les projets sont bien alignés avec les objectifs du CIIP et sont très pertinents pour les équipes gouvernementales qui mettent en œuvre ou préparent des opérations de prêt financées par le GBM. Le programme du CIIP a apporté une contribution positive grâce aux différents types de résultats obtenus à ce jour. La plupart des projets établis il y a plus d'un ou deux ans sont en bonne voie pour atteindre les résultats souhaités. Le MTR a révélé que l'objectif de 9 indicateurs usuels de production sur 13 a déjà été atteint et/ou dépassé. On peut mettre au crédit des subventions du CIIP, la mise en place de 48 mécanismes de coordination inter institutionnels à l'échelle locale, nationale ou sectorielle dans 15 pays. En outre, 39 analyses sectorielles ont été réalisées dans 7 pays, 28 programmes de stratégie ou de réformes ont été menés dans 16 pays et 11 réformes ont été promulguées par le biais d'un mécanisme de dialogue public-privé dans 5 pays. Le soutien aux PME a constitué une part importante de ces efforts. L'opération-pays du CIIP dans les États des Caraïbes orientales (OECS) a mobilisé 500 micro, petites et moyennes entreprises (MPME) dans le cadre de la coopération entre les groupes. Neuf projets opérations-pays du CIIP comprenaient des programmes de formation pour les PME. Selon le système de S&E du CIIP, 642 PME ont été soutenues dans l'ex-République yougoslave de Macédoine, en Géorgie, en Jamaïque et en Mauritanie.

L'analyse des opérations-pays montre que, dans les limites des données disponibles sur les indicateurs d'impact du CIIP, un nombre significatif d'emplois, d'investissements privés et d'entreprises a été créé depuis sa création. 22 253 emplois ont été créés pour seulement cinq projets du CIIP, et 328 nouvelles entreprises ont été créées par trois projets. En outre, un total de 856,5 millions de dollars EU en investissements privés a été levé pour cinq projets du CIIP. Cela ne signifie pas que tous les autres projets n'ont pas ou n'auront pas d'impact, mais le système de suivi GRM/S&E ne fournit pas actuellement de données suffisantes pour établir une détermination absolue. De plus, le potentiel des projets récemment lancés et en cours ne devrait pas être négligé.

RÉSULTATS DE L'ÉVALUATION

CONCEPTION ET GESTION

Les questions entourant la conception et la gestion du CIIP visent à évaluer la mesure dans laquelle la structure et les approches du CIIP sont appropriées pour atteindre les objectifs du programme. Le ratio de performance globale pour la conception et la gestion du CIIP peut être résumé par les critères de jugement correspondants suivants :

Pertinence de la structure et de l'approche du CIIP	Très satisfaisant
Complémentarité du CIIP avec d'autres activités de préparation de projets du GBM	Très satisfaisant
Pertinence des procédures opérationnelles et de l'ensemble administrative du CIIP	Modérément satisfaisant

La conception du CIIP permet de disposer d'un large éventail de modalités de mise en œuvre pour répondre aux besoins différents et spécifiques des pays bénéficiaires en facilitant les conditions de création d'emplois. L'engagement à plusieurs niveaux et la grande flexibilité de la conception et de l'approche du CIIP sont des atouts clés qui ont permis à un nombre élevé de projets opérations-pays de répondre à la demande nationale avec un soutien sur mesure sensible au niveau de préparation du pays.

La structure du CIIP est bien intégrée dans l'organisation du GBM, avec des liens étroits avec les chefs de projet (TTL) et des experts techniques, et un fort soutien de la direction. La gestion et la mise en œuvre des projets ont été réalisées de manière professionnelle. Les subventions du CIIP complètent bien d'autres opérations, facilitant, dans la plupart des cas, la préparation de projets de prêt. Le processus de sélection des propositions est conforme aux bonnes pratiques internationales. Toutefois, la forte complexité du CIIP et des projets de prêt connexes a rendu difficile de garder les donateurs impliqués et informés des réalisations au niveau des projets et des programmes en temps opportun. Le CIIP doit être considéré comme un programme vivant avec des procédures et des opérations qui devraient être revues régulièrement.

PERTINENCE

Les questions sur la pertinence évaluent dans quelle mesure des programmes du CIIP sont adaptés aux besoins des partenaires dans les pays en développement et aux objectifs généraux du programme. Le ratio de performance globale pour la pertinence du CIIP peut être résumé par les critères de jugement correspondants suivants :

Harmonisation des objectifs des projets du CIIP avec les priorités et les besoins du pays	Très satisfaisant
Harmonisation des objectifs des projets du CIIP avec les stratégies du GBM	Très satisfaisant
Harmonisation des objectifs des projets du CIIP avec le guichet de gestion des connaissances	Satisfaisant
Pertinence de mixage d'instruments	Très satisfaisant

Le CIIP aborde les limites et/ou les lacunes dans la formulation de politiques et d'interventions liées à la compétitivité et à l'innovation. Le CIIP est bien intégré et fortement aligné sur les stratégies d'assistance-pays et les priorités nationales de la Banque. L'étude documentaire a mis en évidence une cohérence claire entre des interventions du CIIP et des stratégies nationales et des priorités politiques émergentes (i) de documents de planification stratégique et de politique des pays ; (ii) d'études et d'enquêtes qui soutiennent la sélection sectorielle et d'autres investissements spatialement ciblés. Ceci a été confirmé par (iii) les points de vue d'acteurs informés, tels que d'autres partenaires de développement travaillant dans les pays cibles du CIIP. Par exemple, le soutien aux projets du CIIP a aidé le gouvernement jamaïcain à utiliser le soutien de la Banque mondiale pour atteindre ses objectifs industriels et de développement. La subvention du CIIP a aidé le gouvernement japonais à améliorer ses politiques de création d'emplois et d'attraction d'investissements grâce à la mise en œuvre d'un projet de prêt de la Banque mondiale sur la compétitivité et la croissance, un prêt pour une politique de développement et un projet de PME alimentaire de la SFI financé par l'UE.

L'examen à mi-parcours reconnaît que les chefs de projets (TTL) jouent un rôle crucial et essentiel pour s'assurer que les activités du CIIP correspondent aux priorités nationales et sectorielles des partenaires. La communication entre les TTL et les agences nationales correspondantes assure une cohérence générale entre les activités du CIIP et les programmes et les stratégies de compétitivité et d'innovation du pays bénéficiaire. Les TTL sont en contact étroit avec divers partenaires dans les pays en développement pour identifier leurs besoins et aider à concevoir des opérations de prêt. Ils sont égale-

ment en contact régulier avec le personnel de la Banque mondiale dans les régions et sont bien informés des besoins des partenaires au développement.

La combinaison d'instruments du CIIP est hautement pertinente pour un large éventail de pays dans différentes régions géographiques. Ces pays varient significativement en termes de niveau de développement et de défis. Indépendamment du niveau de développement, chacun de ces pays cherche à appliquer des approches systémiques au développement économique. Environ six éléments de base et un ensemble d'instruments différents ont été utilisés pour contribuer à la conception de 62 solutions intégrées. Des exemples de modalités de mise en œuvre sélectionnées sont énumérés dans le tableau ci-dessous.

Éléments de base	Instruments	Menu de solutions intégrées
Environnement des affaires	Analytique	Chaînes de valeur
Renforcement institutionnel	Dialogue public-privé	Filières
Main d'œuvre et qualifications	Assistance technique	Pôles de croissance et corridors
Infrastructure	Investissements publics	Zones économiques
Accès au financement	Soutien catalytique aux entreprises	Villes compétitives
Innovation	Évaluation et feedback	Systèmes d'innovation
	Politiques et réglementation	Subventions de contrepartie

EFFICACITÉ

L'efficacité mesure dans quelle mesure les objectifs sont atteints et les facteurs qui entravent ou facilitent leur réalisation. Le ratio de performance globale pour l'efficacité du CIIP peut être résumé par les critères de jugement correspondants suivants :

Capacité à réaliser les résultats attendus	Satisfaisant
Capacité à atteindre les résultats escomptés	Satisfaisant
Capacité à générer des projets de prêt du GBM	Très satisfaisant

L'examen à mi-parcours a révélé de bonnes données suggérant que le CIIP a été globalement efficace dans la production des résultats attendus. La plupart des projets établis depuis plus d'un an ou deux sont en bonne voie pour atteindre les résultats et produits souhaités. Les résultats des initiatives sur la gestion des connaissances sont souvent plus qualitatifs que quantitatifs. Toutefois, il est nécessaire de renforcer l'utilisation d'un ensemble d'indicateurs usuels pour améliorer les données quantitatives afin de mieux comprendre les aspects quantitatifs de l'efficacité. Dans différents contextes d'opérations-pays, différentes combinaisons de modalités de mise en œuvre sont requises pour que les projets soient efficaces. Il est difficile de généraliser dans quelle mesure certains instruments et solutions intégrées sont plus efficaces que d'autres, des projets du CIIP impliquant un ensemble varié de combinaisons de modalités de mise en œuvre.

Globalement, les projets du CIIP ont eu du succès dans la facilitation des opérations ultérieures de prêts du GBM et l'investissement public et privé national dans son ensemble, ce qui est l'un des principaux objectifs de la création du Fonds fiduciaire. Les résultats du MTR confirment la conception du CIIP et des projets connexes comme mécanisme utile pour catalyser des ressources supplémentaires du GBM et mobiliser des fonds auprès de sources nationales, en particulier dans les pays à revenu moyen et moyen-supérieur.

IMPACT

L'évaluation des impacts au niveau du programme examine dans quelle mesure le CIIP a atteint ses objectifs stratégiques ; et, au niveau des projets, dans quelle mesure les résultats à plus long terme prévus dans la proposition et le MEF sont susceptibles de se concrétiser. Le ratio de performance globale pour l'impact du CIIP peut être résumé par les critères de jugement correspondants suivants :

Capacité à contribuer à la réalisation des impacts prévus – impact direct	Satisfaisant
Capacité à contribuer à la réalisation des impacts escomptés – <i>via</i> la facilitation de projets de prêt du GBM	Très satisfaisant
Pertinence du système de S&E	Satisfaisant

La base de données de suivi des impacts liés au CIIP a permis d'analyser quantitativement certains impacts. Le programme a été globalement réussi en générant l'impact prévu, mais à l'étape de l'examen à mi-parcours, il faut plus de temps pour évaluer les impacts complets du programme du CIIP. Un niveau significatif d'investissement public et privé estimé à 3,5 milliards de dollars EU combinés, a bénéficié d'un effet levier par les projets du CIIP.

Certains projets sont toujours en cours et certains types d'impacts à plus long terme peuvent dépendre de la mise en œuvre réussie de projets de suivi planifiés et interconnectés. Par exemple, de nombreux projets du CIIP ne seront pas en mesure de rendre compte des emplois bruts créés pour plusieurs années avant que l'opération de prêt connexe ne soit entièrement mise en œuvre. Ceci est particulièrement vrai dans les pays où la sensibilisation et le renforcement de capacités sont les principaux objectifs des interventions.

Un examen de la qualité et de la cohérence de l'information sur le suivi et le reporting dans le cadre du système de suivi du CIIP a été entrepris. Il a constaté que les données rapportées chaque année sont de qualité raisonnable, du moins en ce qui concerne les indicateurs de base identifiés dans le cadre de résultats du CIIP. Toutefois, une attention particulière est nécessaire pour assurer que les données entrées dans le système de surveillance soient cohérentes avec les informations et données entrées dans des formulaires dans un ensemble de rapports annuels de notification et de suivi des subventions (GRM), et vice-versa. Ces formulaires tendent à être plus qualitatifs, les réalisations clés étant expliquées dans le narratif. Des liens plus forts doivent être établis entre activités du projet et impact ciblé pour démontrer la théorie du changement du projet ainsi que pour faciliter l'évaluation de la contribution du projet aux résultats, en particulier en ce qui concerne l'opération de prêt connexe.

EFFICIENCE

L'efficacité a été évaluée par l'évaluation des aspects financiers dans l'analyse du portefeuille. Dans la mesure du possible, un examen de la relation entre intrants (ressources financières et humaines, assistance technique fournie) et résultats (mesurés en termes de produits, de résultats et d'impacts dans le contexte du cadre de résultats du CIIP) a été effectué, ainsi qu'une évaluation de la valeur reçue pour les sommes mobilisées.

Le ratio de performance globale pour l'efficacité du CIIP peut être résumé par les critères de jugement correspondants suivants :

Rentabilité au niveau du programme	Très satisfaisant
Rentabilité au niveau du projet	Satisfaisant

Dans la plupart des cas, les coûts du projet ont été jugés proportionnels aux résultats de projet. Les coûts du programme dans son ensemble et des subventions individuelles du CIIP sont relativement modestes comparativement à l'effet de levier obtenu grâce aux subventions du CIIP. La capacité à faciliter les opérations de prêt de suivi du GBM génère un effet de levier significatif sur l'investissement pour les subventions du CIIP. L'attraction d'investissement public et privé, à la fois de sources nationales et par le biais de l'IDE, est le principal moyen par lequel le CIIP démontre sa valeur ajoutée relativement à son coût. L'évaluation a révélé que le CIIP génère un financement de suivi très important en facilitant des opérations de prêt de la BM, avec un ratio de levier moyen de 1: 170 et allant jusqu'à 1: 617.

L'évaluation de l'efficacité tient également compte des coûts administratifs et de fonctionnement, tant au niveau du programme que pour des opérations spécifiques. Un examen comparatif a été entrepris sur le rapport coût-efficacité du CIIP avec des opérations comparables dans les programmes de comparaison d'aide au développement. Le CIIP peut être considéré comme efficace en termes de niveau de coûts administratifs par rapport à la taille totale du programme et comparable à d'autres programmes similaires.

Bien qu'une part significative du budget des subventions du CIIP soit consacrée au temps et aux frais de mission du personnel du GBM, cela reflète la nature du type de soutien par les chefs de projets et autres membres du personnel des 'Global Practices'. La gestion des processus de sélection des propositions de projets et d'examen par des pairs s'est révélée particulièrement efficace.

DURABILITÉ

Pour l'évaluation de la durabilité des projets du CIIP dans le cadre de cet examen à mi-parcours, il est nécessaire de considérer que seules neuf opérations-pays du CIIP et sept initiatives de gestion des connaissances ont été achevées. Le ratio de performance globale pour la durabilité du CIIP peut être résumé par les critères de jugement correspondants suivants :

Capacité des opérations-pays à perdurer dans le futur	Très satisfaisant
Capacité des initiatives de gestion des connaissances à perdurer dans le futur	Modérément satisfaisant

La capacité des résultats obtenus par des opérations du CIIP à perdurer dans le futur peut être considérée comme élevée. Les activités du CIIP sont bien alignées sur les priorités du pays bénéficiaire et adhèrent étroitement aux plans gouvernementaux à long terme. Ainsi, le risque de dispersion des capacités créées par le CIIP est faible. En ce qui concerne la durabilité des efforts du CIIP, le niveau d'implication au niveau politique, ainsi que ses liens avec des associations du secteur privé et sa pertinence pour les intérêts du secteur privé sont tout aussi importants. Les projets du CIIP ont été développés avec une large adhésion depuis leur création. Par conséquent, ils sont moins susceptibles d'être soumis à une discontinuité suite à des changements au sein de gouvernements ou d'administrations gouvernementales. Enfin, l'interaction étroite entre des projets du CIIP et des projets de prêt du GBM est un facteur clé de réussite pour assurer une durabilité élevée des projets du CIIP et des résultats connexes. Alors que le renforcement des capacités et la formation des participants fournissent des conditions importantes pour la poursuite des avantages du projet, de tels efforts impliquent un certain délai avant que certains des résultats ne soient visibles. Certains facteurs de seuil sont requis pour atteindre un point de 'décollage' pour une dynamique autosuffisante de l'effort de développement.

VISIBILITÉ

Les questions de visibilité évaluent le niveau d'appréciation du soutien du CIIP par des partenaires de pays en développement. Le MTR évalue dans quelle mesure l'ensemble du programme du CIIP, les différentes activités du projet dans des pays cibles et des donateurs au programme CIIP sont visibles. Ceci implique également une évaluation des groupes-cibles pour qui le CIIP doit être visible.

Le ratio de performance globale pour la visibilité du CIIP peut être résumé par les critères de jugement correspondants suivants :

Degré de visibilité parmi les partenaires des pays en développement	Très satisfaisant
Degré de visibilité du point de vue des donateurs	Modérément satisfaisant
Degré de satisfaction des clients <ul style="list-style-type: none"> • Bénéficiaires et acteurs nationaux • Chefs de projets / directeurs-pays • Donateurs 	Satisfaisant Très satisfaisant Modérément insatisfaisant

La visibilité du CIIP pour les bénéficiaires clés est relativement élevée, mais le CIIP en tant que programme dédié, n'est pas entièrement compris. La marque « CIIP » n'a pas encore été promue en tant que marque autonome, mais plutôt toujours avec la marque forte et connue du GBM. Toutefois, depuis que la nouvelle marque (CIIP) a été promue aux côtés de la marque établie du GBM, il a été difficile de gagner du terrain en termes de niveaux de sensibilisation. Ceci a conduit à une faible visibilité du programme du CIIP et des interventions financées par le CIIP au niveau des pays. Le personnel du GBM et les directeurs-pays ne savent souvent pas comment promouvoir le CIIP et le séparer des autres opérations du GBM. Les modalités d'application de l'identité visuelle du CIIP n'ont pas été appliquées aussi strictement dans la pratique que dans d'autres programmes. Il est nécessaire de redoubler d'efforts pour renforcer la stratégie de communication du CIIP pour accroître la notoriété de la marque CIIP et d'un « réseau mondial CIIP ».

QUESTIONS TRANSVERSALES

Les termes de référence originaux pour le présent examen à mi-parcours identifient plusieurs questions transversales de pertinence pour des projets parrainés par le CIIP : (i) l'égalité des genres ; (ii) l'environnement ; (iii) la création de sociétés cohésives ; et (iv) la bonne gouvernance. La mesure dans laquelle ces questions ont été intégrées au CIIP a été évaluée au moyen d'une combinaison de recherches documentaires et d'entrevues.

Le ratio de performance globale pour les questions transversales du CIIP peut être résumé par les critères de jugement correspondants suivants :

Inclusion de préoccupations et de questions transversales dans la conception et la mise en œuvre des projets du CIIP.	Satisfaisant
---	--------------

L'un des principaux enseignements tirés est que l'intégration de questions plus transversales dans l'ensemble des projets de développement parrainés par le CIIP peut nécessiter un niveau de priorité plus élevé dans l'appel à propositions initial et les critères d'évaluation connexes. Le rapport annuel du CIIP le plus récent met en évidence les progrès notables dans l'autonomisation des femmes en Mauritanie grâce aux efforts soutenus par le CIIP. Le même rapport cite la création de plus de 5000 nouveaux emplois occupés par des femmes dans des pays ACP soutenus par le CIIP. Si l'égalité des genres et les « retombées sociales » sont incluses comme critères dans l'appel à propositions du CIIP, une attention supplémentaire aux problèmes environnementaux, à la bonne gouvernance et autres considérations sociales peuvent exiger une plus grande systématisation et intégration de ces considérations à l'étape de la sélection du projet et d'un suivi continu.

CONCLUSIONS ET AJUSTEMENTS

Le présent examen à mi-parcours offre *de facto* une description du CIIP comme un programme de fonds fiduciaire jeune, petit et souple, conçu pour combler des lacunes dans le processus d'aide au développement. L'une des contributions à valeur ajoutée du CIIP consiste à fournir cette aide de manière souple et en temps opportun, en fonction de l'évolution rapide des conditions dans les régions en développement. À cet égard, le CIIP n'est pas un programme « autonome ». De par la nature de sa compétence organisationnelle et de son expertise, sa contribution fondamentale est toujours liée aux projets de prêt du GBM et à d'autres opérations de prêt internationales. En tant qu'entité flexible sur le terrain intégrée au GBM, le CIIP peut tirer parti de la structure organisationnelle du GBM tout en conservant sa capacité à soutenir les besoins opérationnels du personnel du GBM en répondant aux priorités des pays bénéficiaires.

L'engagement à plusieurs niveaux, la capacité à combiner différentes modalités d'intervention et la haute flexibilité de la conception du CIIP ont permis à un bon nombre de projets opérations-pays de répondre à la demande avec un soutien sur mesure, quel que soit le niveau de développement du bénéficiaire. La mise en œuvre de neuf initiatives de gestion des connaissances a permis de mieux comprendre ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas dans la mise en œuvre des projets. Le CIIP agit comme un catalyseur de croissance et, sans fournir beaucoup de ressources, il a permis de créer les conditions décrites dans la théorie du changement.

L'examen à mi-parcours identifie les moyens par lesquels le CIIP peut bénéficier de certains ajustements opérationnels et stratégiques à mesure qu'il progresse. De la part du Secrétariat du CIIP, ceux-ci incluent une augmentation significative du niveau de communications avec les chefs de projets ainsi que la diffusion accrue des initiatives de gestion des connaissances aux opérations-pays respectives et au-delà. D'un point de vue stratégique, ces améliorations concernent la conception et la mise en œuvre de la sélection, le suivi et la notification des rapports des opérations-pays et des initiatives de gestion des connaissances. De plus, des leçons sont à tirer de l'examen à mi-parcours en cours et de l'analyse des projets qui se sont avérés plus efficaces que les autres. Des résultats positifs étant souvent liés au degré auquel le personnel de terrain parrainé par le CIIP a cherché à travailler étroitement avec les échelons les plus élevés du gouvernement depuis le début, des efforts devraient être faits pour suivre cette pratique et s'assurer qu'elle devienne une condition requise pour l'ensemble des projets opération-pays. À cet égard, si la coordination entre des opérations de prêt du GBM et le CIIP est bien établie et renforcée par les chefs de projets, la communication avec les partenaires au développement pourrait être intensifiée. Une plus grande attention est nécessaire pour améliorer les rapports dans les formulaires GRM sur le rôle spécifique que les projets individuels du CIIP ont joué dans le contexte de la théorie du changement afin d'évaluer plus facilement leur contribution aux résultats de développement.

À mesure que le CIIP progresse, des considérations stratégiques demeurent sur la mesure dans laquelle le CIIP peut ou devrait chercher à se promouvoir comme marque indépendante ou bien à assumer un profil secondaire dans le cadre de la Banque mondiale. Il existe des avantages et des inconvénients dans les deux cas. Par exemple, le premier peut impliquer un profil plus large qui, à son tour, implique que l'on puisse perdre sur la flexibilité et le taux de réponse rapide que pour lesquels le CIIP est actuellement connu et apprécié.

L'interface entre le guichet des initiatives de gestion des connaissances et le guichet des opérations-pays peut être renforcée afin d'obtenir le maximum de bénéfices des initiatives de gestion des connaissances grâce à une gestion efficace des connaissances. Dans cette optique, il sera important de définir le rôle du CIIP soit en tant que hub indépendant de gestion des connaissances, soit dans le cadre du GBM lui-même. Le juste équilibre doit être atteint entre ces rôles doublement importants.

RECOMMANDATIONS

Recommandation 1 : Promouvoir l'idée du CIIP et partager les enseignements tirés (y compris le contenu des initiatives de gestion des connaissances) durant sa mise en œuvre parmi la communauté du développement, dont les donateurs tiers.

Recommandation 2 : Réviser les critères de sélection afin d'aligner le nombre et la valeur des projets soumis sur le budget disponible. Il est à noter que le budget restant dans la période de programmation en cours n'est disponible que pour les pays ACP.

Recommandation 3 : Assurer la vérification de la mesure dans laquelle l'ensemble des projets du CIIP ont contribué aux objectifs du programme, ou sont censés y contribuer. Cela signifie également que le chef de projet doit être motivé pour rendre compte d'une manière plus cohérente à travers le système GRM.

Recommandation 4 : Renforcer la cohérence des indicateurs figurant dans le tableau S&E et dans le GRM. Se concentrer sur moins d'indicateurs de base contribuera à une agrégation plus facile. La collecte de données de base sur le nombre d'éléments de base, d'instruments et de solutions intégrées mis en œuvre dans l'ensemble du portefeuille de projets du CIIP est un moyen de renforcer la qualité des données de suivi pour des évaluations futures ; particulièrement en termes de capacité à évaluer l'efficacité relative de différentes combinaisons de modalités de mise en œuvre.

Recommandation 5 : Parvenir à un consensus sur la mesure dans laquelle les donateurs devraient être impliqués dans un processus de sélection des projets. L'examen à mi-parcours a révélé que les donateurs ont des intérêts différents quant à la mesure dans laquelle ils ont l'intention de s'impliquer. Il existe au moins deux options : (1) l'implication active du donateur en rééquilibrant les domaines de responsabilité ; ou (2) l'habilitation du GBM à agir en tant que gestionnaire pleinement responsable du CIIP.

Recommandation 6 : Revoir la stratégie de communication de la stratégie et du plan d'affaires du CIIP et appliquer strictement ce qui est considéré comme pertinent. Adapter le calendrier et le contenu de l'information et des rapports en fonction des besoins des donateurs. Une possibilité consisterait à fournir des données d'un nombre limité d'indicateurs de base deux fois par an aux donateurs. Cela nécessiterait une mise à jour plus fréquente des données par les chefs de projets. Une autre option consiste à convenir avec les donateurs des exigences communes relatives aux besoins d'information.

RÉFLEXIONS SUR LES FACTEURS DE SUCCÈS STRATÉGIQUES POUR LA PROCHAINE ÉTAPE DU CIIP AU-DELÀ DE 2019

À environ 15 mois de la fin du mandat actuel du CIIP, les énoncés suivants sont des réflexions préliminaires sur les facteurs de succès stratégiques relatifs à une prochaine phase potentielle des opérations du CIIP.

Réflexion 1 : Poursuivre la capitalisation de la capacité de flexibilité et d'intervention rapide du CIIP. Les donateurs et le *Trade and Competitiveness Global Practice* de la Banque mondiale travaillent avec les mêmes clients à travers le service consultatif sur le climat des investissements étrangers, d'autres fonds fiduciaires et des institutions bilatérales et multilatérales. Le CIIP occupe une position unique pour répondre aux besoins des clients de pays bénéficiaires et aux objectifs à long terme des donateurs eux-mêmes. Au lieu de services de conseil autonomes aux interventions standardisées, le CIIP permet aux partenaires du développement de combiner des solutions intégrées avec une variété d'instruments de manière ciblée lorsqu'une fenêtre d'opportunité s'ouvre dans des secteurs à fort potentiel. Être géré par le *Trade and Competitiveness Global Practice* de la Banque mondiale donne un accès au CIIP à des experts techniques qualifiés et fournit le statut institutionnel nécessaire pour soutenir les modalités d'intervention sélectionnées. Les chefs de projets du GBM sont le premier lien avec les principaux groupes ciblés dans les pays bénéficiaires et avec les solutions intégrées qui y sont appliquées.

Réflexion 2 : Poursuivre la promotion de la théorie du changement. Le CIIP entame actuellement des discussions avec de nouveaux donateurs potentiels. L'implication de quelques nouveaux donateurs de pays hors-UE pourrait être souhaitable pour soutenir la visibilité mondiale du CIIP et de ses donateurs, et stimuler un échange d'expériences mutuelles entre eux. Des donateurs nouveaux apportent une nouvelle perspective qui peut enrichir les approches du CIIP à condition dans la mesure où elles sont conformes à la théorie du changement du CIIP. La poursuite et l'intérêt commun des donateurs et des partenaires de développement à cet égard renforceront la position du CIIP. Un budget cible global de 50 millions d'euros permettra au CIIP de maintenir la haute qualité du soutien aux opérations-pays et de maintenir le rôle de facilitateur du CIIP.

Réflexion 3 : Optimiser la couverture régionale du portefeuille du CIIP. L'examen à mi-parcours a montré que le processus de sélection des projets du CIIP est transparent et capable de soutenir les applications les plus susceptibles de réussir. Les partenaires au développement ont des priorités régionales différentes et ont exprimé le besoin d'optimiser la couverture régionale du portefeuille du CIIP. Pour mieux répondre à cette demande sans interférer avec le processus de sélection neutre et transparent, les prochains appels du CIIP peuvent donner la priorité à des régions géographiques spécifiques en privilégiant le financement. Tant que ces régions ne sont pas définies de manière trop stricte, cela peut être un bon moyen de maintenir un équilibre entre le processus de sélection transparent fondé sur le mérite du Secrétariat du CIIP et l'intérêt des partenaires de développement à fournir des suggestions sur les régions où les opérations-pays CIIP seront mises en œuvre. Même si de futures sélections de projets devaient montrer une préférence pour des régions spécifiques, les critères de sélection clés devraient rester inchangés. Les liens étroits entre des opérations-pays du CIIP et des opérations de prêt du CIIP du GBM doivent être maintenus. Le bon équilibre peut être défini dans les appels à projets du CIIP et peut être adapté aux objectifs des différents appels à projets.

Réflexion 4 : Promouvoir davantage la conception intersectorielle et l'utilisation des technologies modernes. Depuis la création du CIIP, l'environnement mondial de l'innovation a changé et la transformation numérique est devenue impérative pour l'ensemble des entreprises, petites, moyennes et grandes, ainsi que pour des petits entrepreneurs et pour les femmes. La formation d'entreprises, la création d'emplois, la baisse des coûts de production et une intégration plus rapide des chaînes de valeur et des filières nationales dans les marchés régionaux et mondiaux dépendent de plus en plus de la numérisation. Qu'il s'agisse d'automatisation, de logistique, de transformation alimentaire, de tourisme ou de médecine, les perturbations numériques sont omniprésentes. À cet égard, le développement des qualifications devient encore plus critique. Des efforts devraient être faits pour promouvoir une fertilisation croisée entre différents secteurs tels que la production, les services et l'éducation. Il est également essentiel de promouvoir l'utilisation des sources renouvelables ainsi que le concept d'économie circulaire.

Réflexion 5 : L'intégration des questions transversales tels que l'égalité des genres dans l'emploi, la protection de l'environnement et la bonne gouvernance dans l'ensemble des projets de développement parrainés par le CIIP **exigent un niveau de priorité plus élevé** pour ces questions dans les appels à propositions initiaux et les critères d'évaluation connexes. Une attention supplémentaire de ces domaines requerra une plus grande systématisation et une intégration de ces considérations dès le stade de la sélection des projets ainsi que par un suivi continu.

Réflexion 6 : Promouvoir davantage les synergies et la fertilisation croisée entre les opérations-pays et les initiatives de gestion des connaissances. Des efforts devraient être faits pour capturer systématiquement les connaissances créées dans les opérations-pays, et pour aligner les opérations-pays et les initiatives de gestion des connaissances afin de garantir que les connaissances de base puissent être intégrées dans les projets des opérations-pays. De plus, le CIIP pourrait utiliser plus efficacement sa structure de gouvernance tripartite, c'est-à-dire l'équipe du GBM, les donateurs et un groupe d'experts issus de la recherche et de leaders de l'industrie. Comme la Commission européenne avec les États membres et les donateurs du CIIP sont parmi les leaders dans les politiques industrielles et d'innovation, la participation des praticiens et de chercheurs de l'UE au groupe d'experts du CIIP enrichirait la création de connaissances et apporterait de la valeur à cet égard. Sur le plan budgétaire, une gestion des connaissances plus efficace permettrait un ajustement des budgets pour les deux guichets de projet du CIIP. Le niveau actuel de 25 % du budget total du projet CIIP pour des initiatives de gestion des connaissances peut être réduit à 15-20 % du budget global du CIIP.

Le rapport complet de l'examen à mi-parcours est organisé de la façon suivante. Le chapitre 1 fournit une introduction à l'examen à mi-parcours et une méthodologie d'évaluation. Les chapitres 2 à 10 présentent les résultats de l'évaluation et couvrent l'ensemble des critères d'évaluation, à savoir la conception et la gestion, la pertinence, l'efficacité, l'efficience, l'impact, la durabilité, la visibilité et les questions transversales. La dernière partie du rapport fournit les annexes, y compris les initiatives de gestion des connaissances, les opérations-pays et les fiches d'information-pays.

Contact

Mateja Dermastia CEO

Anteja ECG d.o.o. Lambergarjeva 8
SI- 1000 Ljubljana
Slovénie
Téléphone : +386 51 389 5
Mateja.dermastia@anteja-ecg.com



PERMETTRE UNE CROISSANCE DURABLE

CIIP Competitive Industries and Innovation Program

Financé par



en partenariat avec



GRUPE DE LA BANQUE MONDIALE