

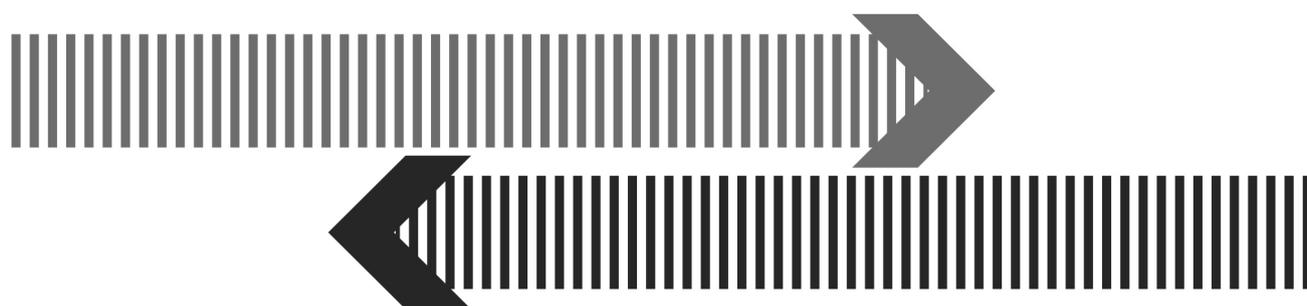
FORMULATION DE PROJETS FINANÇABLES D'AIDE AU COMMERCE EN AFRIQUE

DOCUMENT D'ORIENTATION



FORMULATION DE PROJETS FINANÇABLES D'AIDE AU COMMERCE EN AFRIQUE

DOCUMENT D'ORIENTATION



Nations Unies
Commission économique pour l'Afrique

Commandes

Pour commander des exemplaires du rapport *Formulation de projets finançables d'aide au commerce en Afrique*, veuillez contacter :

Publications

Commission économique pour l'Afrique

P.O. Box 3001

Addis-Abeba, Éthiopie

Tél: +251-11- 544-9900

Télécopie: +251-11-551-4416

Adresse électronique: ecainfo@uneca.org

Web: www.uneca.org

© 2016 Commission économique pour l'Afrique

Addis-Abeba, Éthiopie

Tous droits réservés

Premier tirage : octobre 2017

Toute partie du présent ouvrage peut être citée ou reproduite librement. Il est cependant demandé d'en informer la Commission économique pour l'Afrique et de lui faire parvenir un exemplaire de la publication.

Imprimé à Addis-Abeba par le Groupe de la publication et de la distribution des documents de la CEA.
ISO 14001 : 2004 certifiée.

Table des matières

Remerciements	ii
1. Introduction	1
1.1 Objectifs du document d'orientation.....	1
1.2 Contexte	1
1.3 Pourquoi de telles orientations?	1
1.4 Justifier la demande de fonds.....	2
2. Comment un projet s'inscrit-il dans l'aide au commerce.....	5
3. Stratégies efficaces d'aide au commerce	7
4. Formulation des projets et programmes d'aide au commerce	8
4.1 Identification des besoins et de la demande dans une perspective commerciale pour déterminer les priorités de l'aide au commerce	8
4.1.1 Introduction.....	8
4.1.2 Analyses diagnostiques et de situation et évaluations des besoins	11
4.1.3 Composition d'une proposition et d'une note conceptuelle	17
4.2 Évaluation préalable et conception.....	19
4.3 Suivi et évaluation.....	20
4.3.1 Logique d'intervention et théorie du changement	21
4.3.2 Indicateurs et références.....	22
5. Questions transversales	24
6. Inscrire l'aide au commerce dans la conception	25
Références.....	26
Annexes	28
Annexe 1 Note conceptuelle pour un projet d'aide au commerce	28
Annexe 2 Exemple de chaîne de résultats ou logique d'intervention.....	32
Annexe 3 Données et indicateurs existants	33
Annexe 4 Intégration des problématiques hommes-femmes dans les projets et programmes d'aide au commerce	36
Encadrés	
Encadré 1 Préparer une bonne argumentation.....	2
Encadré 2 Éléments des meilleures propositions de projets.....	3
Encadré 3 Catégories d'aide au commerce (OMC, 2006).....	6
Encadré 4 Infrastructures, transports et facilitation des échanges liés au commerce.....	6
Encadré 5 Observatoires des transports (Hallaert et Munro, 2009; Banque mondiale, 2013).....	13
Encadré 6 Recueillir quelles données et pourquoi? (Banque mondiale, 2012).....	14
Encadré 7 Guide pratique pour l'analyse des données et des politiques (PNUD, 2008).....	16

Encadré 8 Poser les bonnes questions (Hallaert et Munro, 2009).....	18
Encadré 9 Évaluation préalable d'un projet routier	21

Figures

Figure 1 Éléments pour la formulation de projets et programmes finançables.....	8
Figure 2 Tableaux de hiérarchisation.....	10
Figure 3 Phases du diagnostic de la compétitivité du commerce (Banque mondiale, 2012)	13
Figure 4 Cycle de projet de corridor (Banque mondiale 2012)	14
Figure 5 Diagnostics de croissance ajustés en fonction du commerce (Hallaert et Munro, 2009)	17
Figure 6 Logique d'intervention ou chaîne de résultats y compris la théorie du changement	21

Tableaux

Tableau 1 Exemples d'indicateurs pour l'aide au commerce (OCDE, 2013).....	23
--	----

Remerciements

Le présent document d'orientation sur la formulation de projets finançables d'aide au commerce en Afrique a été préparé par la Commission économique pour l'Afrique (CEA) dans le cadre du projet 1011A au titre du Compte pour le développement intitulé: « Facilitation de l'intégration des pays en développement dans l'économie mondiale grâce à des plans d'aide au commerce ».

Ce document a été rédigé par Liz Turner de Itad UK (cabinet international de conseil basé au Royaume-Uni qui se focalise sur le suivi et l'évaluation du développement international) avec des contributions de Simon Mevel, Giovanni Valensisi et Robert Lisinge de la CEA, Siope Ofa, de la Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique, et de Carolina Oh, consultant indépendant, sous l'orientation et la supervision

générale de Stephen Karingi, Directeur de la Division du commerce et de l'intégration régionale de la CEA.

Nous tenons à remercier de leurs inestimables contributions les participants aux diverses manifestations organisées dans le cadre du projet du Compte pour le développement, à savoir l'atelier de formation sur la formulation de projets finançables d'aide au commerce visant à stimuler le commerce intra-africain tenu du 25 au 27 juin 2013 à Lusaka; la réunion du groupe d'experts sur le suivi et l'évaluation des projets de l'Initiative Aide pour le commerce tenue à Addis-Abeba du 9 au 10 octobre 2013 et le Forum interrégional sur l'Initiative Aide pour le commerce tenu du 22 au 24 avril 2014 à Tunis.

1. Introduction

1.1 Objectifs du document d'orientation

Le document a pour but d'énoncer des orientations générales sur la manière d'élaborer des projets et programmes finançables d'aide au commerce et de les positionner avec succès dans le cadre de l'Initiative d'aide au commerce, en tenant compte des perspectives et besoins actuels des principaux partenaires de cette initiative. Le guide qu'il constitue n'a pas vocation à faire office de plan d'action détaillé et ne vise pas non plus à l'exhaustivité. Il a pour but de permettre l'analyse systématique des obstacles au commerce pour un pays ou une région, le recensement des besoins et la formulation de projets et de programmes qui soient finançables et prêts à être présentés aux partenaires de développement en vue d'un financement sous l'égide générale de l'aide au commerce. Il s'adresse à une vaste gamme de personnes, que ce soit celles qui préparent les propositions de projets et notes conceptuelles (bénéficiaires potentiels, partenaires du développement, consultants, etc.) ou ceux qui évaluent et approuvent ces propositions (les bailleurs de fonds).

1.2 Contexte

Le présent document est le principal résultat du mandat de soutien technique à l'amélioration de la formulation de projets finançables d'aide au commerce en Afrique, mandat inscrit dans le projet plus général de soutien technique à l'exécution du projet de compte de développement des Nations Unies portant sur la « Facilitation de l'intégration des pays en développement dans l'économie mondiale grâce à des plans d'aide au commerce » mené par la CEA.¹

1 Les quatre autres commissions régionales des Nations Unies (la Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique, la Commission économique et sociale pour l'Asie occidentale, la Commission économique pour l'Europe et la Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes) participent aussi à ce projet avec des activités spécifiques au niveau régional et d'autres au niveau interrégional.

1.3 Pourquoi de telles orientations?

Il y a d'importantes disparités dans l'aide au commerce par habitant en Afrique et une faible relation entre la demande potentielle et l'offre. Selon Karingi et Fabbroni (2009), les pays qui en ont le plus besoin sont ceux dont plusieurs indicateurs de performance liés au commerce sont au plus bas.² Mais ceci ne se traduit pas en niveaux plus élevés d'aide au commerce, en fait, la relation entre le besoin ou la demande et l'offre d'aide au commerce est extrêmement faible en termes de montant par habitant.

De nombreux pays en développement ont des difficultés à élaborer des projets et programmes susceptibles d'être financés en fonction de leurs besoins recensés (CEA, 2011; Basnett *et al.*, 2012). D'après les résultats du questionnaire sur l'aide au commerce administré en 2011 par l'Organisation pour la coopération et le développement économique (OCDE) et l'Organisation mondiale du commerce (OMC), 65 % des répondants considèrent les difficultés à élaborer des projets finançables comme le défi « le plus important » ou « important » pour accéder aux financements liés au commerce. Les résultats d'études plus récentes confirment qu'il en est encore ainsi et que tant les pays africains que leurs communautés économiques régionales ont du mal à formuler des propositions de projets finançables et à identifier clairement les besoins et priorités qui y sont associés. Ces entraves sont considérées comme « les plus importantes à la mobilisation voulue des ressources à travers l'aide pour le commerce ».³

2 Les pays suivants forment le quintile le moins performant: Burundi, République centrafricaine, Tchad, Comores, Érythrée, Guinée-Bissau, Niger, Rwanda, Somalie, Sierra Leone et Zimbabwe.

3 En préparation au Quatrième Examen global de l'Aide pour le commerce, l'OMC a conçu, en collaboration avec la Commission de l'Union africaine et la CEA, un questionnaire en ligne visant à évaluer la façon dont l'Aide pour le commerce peut soutenir au mieux l'objectif de l'Union africaine de promouvoir le commerce intra-africain. Ce questionnaire a été distribué aux pays d'Afrique, aux communautés économiques régionales ainsi qu'aux partenaires du développement et aux partenaires de l'hémisphère Sud (CEA, 2013).

Encadré 1: Préparer une bonne argumentation

Selon la Banque mondiale (2011), une bonne argumentation doit inclure les éléments suivants:

- Décrire les problèmes, les questions et les conséquences et les placer dans leur contexte:
 - Résumer de façon claire et concise les principaux problèmes et les principales décisions à prendre.
 - Énoncer clairement les problèmes qui doivent être résolus et la vision à long terme (à savoir la situation que l'on compte atteindre si le projet est réalisé).
 - Expliquer les liens entre questions et problèmes, entre causes et effets.
- Décrire comment les solutions proposées permettront de résoudre les problèmes identifiés:
 - Faire clairement ressortir le lien entre les questions et problèmes identifiés et toutes les activités convenues devant être financées dans le cadre du projet, pour démontrer que l'ordre des priorités se fonde sur des critères raisonnables, notamment en mentionnant les autres possibilités et les raisons pour lesquelles elles n'ont pas été retenues.
 - Expliquer comment les enseignements tirés d'activités antérieures ont été incorporés (ce qui a fonctionné ou non et pourquoi?).
- Justifier le projet au moyen d'une analyse quantitative et qualitative:
 - Justifier correctement les dépenses prévues, faire une analyse coûts-avantages pour mettre les coûts en regard des bénéfices escomptés tout en mesurant les difficultés à envisager, etc. (voir la figure 2).
 - Il est beaucoup plus facile de quantifier les coûts que les avantages. Réaliser une bonne analyse coûts-avantages traditionnelle peut nettement renforcer une argumentation, mais ne suffit pas à elle seule, car il faut aussi décrire les bénéfices qualitatifs escomptés.
- Démontrer la capacité de réussite:
 - Offrir des preuves solides de la capacité technique de réaliser le projet et d'atteindre ses objectifs.
- Identifier de façon soignée et réaliser les risques qui pourraient compromettre la réussite du projet en les accompagnant de stratégies pour y remédier.
- Présenter des estimations fiables des ressources requises.
- Présenter des mesures objectives de performance pour permettre un bon suivi de la réalisation du projet.
- Assurer la mise en place de mécanismes appropriés de gouvernance, de gestion et de supervision.

En termes financiers, un projet est habituellement considéré comme finançable lorsque des organismes de prêts acceptent de le financer parce qu'ils considèrent que c'est un investissement qui devrait leur rapporter. Mais dans le contexte de l'aide pour le commerce, pour qu'un projet soit finançable il faut que les partenaires du développement soient prêts à le financer parce qu'ils sont convaincus qu'il doit avoir un effet positif suffisant sur la capacité du bénéficiaire (par exemple une meilleure intégration régionale, un renforcement des capacités commerciales, de la croissance, une réduction de la pauvreté, etc.). Un projet peut être qualifié de finançable s'il est de bonne qualité, qu'on peut en attendre les résultats escomptés, qu'il répond à des besoins pertinents et correspond aux priorités du partenaire de développement au moment voulu.⁴

1.4 Justifier la demande de fonds

Les ressources d'aide au commerce sont limitées et font donc l'objet d'une forte concurrence. Il convient d'établir les priorités et de faire des choix. L'obtention de ce type d'appui exige une argumentation soigneusement préparée et bien présentée pour intéresser les bailleurs de fonds (voir encadrés 1 et 2). Selon la Banque mondiale, il faut démontrer qu'affecter des ressources à une activité, un projet ou un programme n'est pas seulement un coût mais un investissement, tant pour le bailleur de fonds que pour un public plus vaste. Il va sans dire que plus le programme est complexe plus il faut de travail pour l'argumenter. Il convient de présenter une analyse économique qui situe le contexte et calcule les coûts et avantages de tout nouvel investissement et en particulier d'en placer les éléments factuels dans leur contexte afin de démontrer sa pertinence pour un pays ou une région donnés (Banque mondiale, 2011).

⁴ Voir www.unescap.org/tid/projects/bankaft-s5-teemu.pdf.

Encadré 2: Éléments des meilleures propositions de projets

Plusieurs éléments sont essentiels pour faire d'un bon document une proposition gagnante (Ocampo, 2013):

- **Complète mais concise:** Les propositions doivent répondre à toutes les questions que se posent les bailleurs de fonds, notamment au sujet des ressources requises, des bénéficiaires, du calendrier, des buts et objectifs. Tout en étant aussi complète que possible, la proposition doit être bien rédigée, facile à lire et sans fioritures. Des descriptions trop longues et des explications verbeuses risquent d'ennuyer les lecteurs. Dans l'idéal, une proposition devrait être d'environ 10 pages, auxquelles on peut annexer des tableaux détaillés des budgets, plans de travail, etc.
- **Adaptée au bailleur de fonds:** Les propositions doivent être formulées en fonction des priorités du bailleur de fonds visé. Il convient d'examiner soigneusement la mission et la vision, les buts et objectifs du bailleur de fonds, afin que la proposition s'y inscrive autant que possible. Il faut aussi voir les projets que le bailleur a financé pour vérifier les montants qu'il consent en général, dans quels domaines et de quels types. Dans la mesure du possible, il est bon d'étudier des propositions acceptées par le bailleur auparavant pour se faire une meilleure idée de ses attentes. La proposition doit être rédigée en fonction des besoins et exigences du bailleur de fonds (notamment en termes de budget et de domaines d'expertise).
- **Utiliser le type de présentation que préfère le bailleur:** La formulation des propositions doit être celle que préfère le bailleur de fonds, avec un minimum de jargon et d'acronymes. Des mots simples et d'usage commun ont souvent le meilleur impact. Il faut bien comprendre les termes que l'on utilise et les employer à bon escient pour démontrer au bailleur que la proposition correspond à ses buts et objectifs. Les propositions doivent suivre le modèle préféré des bailleurs (en termes d'intitulés, de domaines, etc.). Lorsque des bailleurs n'ont pas de modèle préféré, le demandeur doit décider quelles sont les informations qui leur seront le plus utiles (en fonction de l'appel y correspondant, le cas échéant) – voir en annexe 1 un exemple de « bonne pratique » de note conceptuelle ou modèle de proposition.
- **Se renseigner sur l'approche de chaque bailleur:** Il existe toutes sortes d'approches différentes pour l'élaboration et la réception des propositions. Des partenaires au développement ne demandent parfois une proposition qu'à un bénéficiaire spécifique ou organisent un concours ouvert à de nombreux demandeurs. Ils peuvent aussi aider une organisation à élaborer leur proposition ou demande. D'autres bailleurs peuvent en fait préparer eux-mêmes en consultation avec le « bénéficiaire » la proposition ou argumentation en vue de l'approbation d'un financement. Une organisation peut aussi contacter un bailleur (de son propre chef et non pas en réponse à une invitation) pour lui soumettre une proposition dont elle estime que le financement présente un intérêt. Au stade de la proposition, certains exigent un résumé concis d'une page pour les aider à décider s'ils ont besoin d'une proposition détaillée ultérieurement, tandis que d'autres souhaitent une proposition détaillée dès l'abord.
- **Élaborer des documents factuels, spécifiques et ne contenant pas d'erreurs:** Les propositions doivent se baser sur des faits pour leur argumentation, qui serait affaiblie par toute déclaration ne reposant que sur des généralités, sans aucun élément de preuve. Il faut fournir dans la mesure du possible une justification complète et un budget détaillé. Il faut relire la proposition plusieurs fois pour faire en sorte qu'elle ne contienne pas d'erreur, notamment des informations contradictoires.
- **Faire ressortir les réalisations passées et la crédibilité:** La proposition doit expliquer pourquoi une organisation est en mesure de gérer et d'exécuter un projet en présentant les détails nécessaires de son passé. Elle devrait commencer par une brève vue d'ensemble de l'organisation (mission, vision, buts et objectifs, domaines d'activité, etc.), ainsi que son expérience, ses réalisations passées, ses points forts, notamment des projets similaires qu'elle aurait gérés et exécutés et des exemples de réussites).
- **Fixer des buts, des calendriers et des budgets réalistes:** Il est important de ne pas promettre plus que ce que l'on peut accomplir (en termes de calendriers, de résultats, de budget, etc.). La planification doit tenir pleinement compte des procédures administratives et autres facteurs locaux pour faire en sorte que les buts et activités puissent s'accomplir dans les délais escomptés. Les budgets doivent être réalistes, ni surestimés, ni sous-estimés. Une demande d'un financement trop bas, par exemple, risque d'indiquer au bailleur que le demandeur n'a pas une évaluation réaliste de ce qu'exige l'exécution du projet dans les temps et les budgets indiqués. Un budget détaillé doit être présenté en annexe avec toute documentation requise pour justifier les coûts estimés. Les activités devant être financées doivent être directement reliées aux résultats et produits escomptés.
- **Respecter les directives et instructions:** Si les bailleurs ont donné des directives, il faut les respecter scrupuleusement et demander des éclaircissements en cas de besoin. La proposition doit répondre à toutes les exigences des bailleurs (par exemple, certains bailleurs demandent que les activités prévues intègrent la problématique hommes-femmes).
- **Présenter un plan de pérennisation:** Les bailleurs financent plus volontiers un projet dont ils savent qu'il s'accompagne d'un plan pour assurer la pérennisation des activités et interventions à l'issue de son financement.

Le deuxième encadré présente les éléments clés des meilleures propositions de projets, qui sont, en bref, celles qui sont complètes tout en étant concises, conçues en fonction d'un bailleur de fonds particulier (en termes de priorités, de modèle et d'approche), fondées sur des bases factuelles, crédibles en fonction de l'expérience acquise et réalistes en termes de résultats escomptés.

2. Comment un projet s'inscrit-il dans l'aide au commerce

L'Initiative d'Aide au commerce en Afrique a pris de l'importance lors de la réunion ministérielle de l'OMC tenue à Hong-Kong en décembre 2005. La déclaration finale de la réunion souligne l'importance de l'aide pour le commerce pour aider les pays en développement, en particulier les pays les moins avancés, « à se doter de la capacité du côté de l'offre et de l'infrastructure liée au commerce dont ils ont besoin pour les aider à mettre en œuvre les Accords de l'OMC et en tirer profit et, plus généralement, pour accroître leur commerce » (OMC, 2005). L'Aide pour le commerce vise à aider les pays à tirer parti des possibilités commerciales et en fin du compte à assurer leur croissance et donc à contribuer à réduire la pauvreté. L'Équipe spéciale de l'OMC chargée de l'Aide pour le commerce issue de la réunion ministérielle susdite a formulé des recommandations sur la façon de rendre l'initiative opérationnelle. Elle a aussi défini la raison d'être de l'Aide pour le commerce, comme étant d'« aider les pays en développement à accroître leurs exportations de biens et de services, à s'intégrer dans le système commercial multilatéral et à tirer parti de la libéralisation du commerce et de l'élargissement de l'accès aux marchés. Si elle est effective, l'Aide pour le commerce améliorera les perspectives de croissance et réduira la pauvreté dans les pays en développement; de plus, elle viendra compléter les réformes commerciales multilatérales et elle répartira plus équitablement les avantages entre les pays en développement et à l'intérieur de ces pays » (OMC, 2006). De nombreux travaux empiriques suggèrent que la réalisation des buts les plus communs de l'aide au commerce (par exemple l'accroissement du commerce, la diversification des exportations, etc.) devrait en moyenne stimuler la croissance et réduire la pauvreté.

Cette Équipe avait recommandé que « la portée de l'Aide pour le commerce doit être définie d'une façon qui soit à la fois suffisamment large pour refléter la

diversité des besoins commerciaux identifiés par les pays, et suffisamment précise pour établir une démarcation entre l'Aide pour le commerce et les autres formes d'aide au développement dont elle fait partie » (OMC, 2006). Les six principales catégories d'Aide pour le commerce retenues par l'Équipe figure dans l'encadré 3. Selon le Panorama de l'Aide pour le commerce de 2013 de l'OCDE et de l'OMC, les nouvelles priorités pour les pays donateurs sont la facilitation du commerce, la compétitivité et les chaînes de valeur (OCDE/OMC 2013).

L'OCDE classe les données concernant l'aide au commerce dans les catégories et sous-catégories suivantes:

- **Politique et réglementation commerciales:** politique commerciale et gestion administrative; facilitation du commerce; accords commerciaux régionaux; négociations commerciales multilatérales; et éducation/formation dans le domaine du commerce.
- **Infrastructure économique:** transport et entreposage; communications; et production et fourniture d'énergie.
- **Renforcement de la capacité de production,** notamment le développement du commerce: l'agriculture; la pêche; la foresterie; l'industrie; les ressources minérales et les mines; le tourisme; les services aux entreprises et autres; et les services bancaires et financiers.⁵
- **Ajustement lié au commerce.**

Certains projets et programmes relevant de ces catégories ne sont pas envisagés en premier lieu dans une perspective commerciale, c'est-à-dire que leurs objectifs commerciaux ne sont que

⁵ Les activités de développement du commerce sont identifiées grâce à un marqueur spécifique (depuis 2007).

tangentiels et leurs résultats commerciaux n'y sont pas mentionnés, ou seulement de façon indirecte. Un des objectifs du présent document est d'examiner certains de ces types de projets et programmes et d'en faire ressortir la pertinence en matière de commerce afin de mieux y intégrer cette composante. L'encadré 4 montre à titre d'exemple toutes sortes d'activités concernant les infrastructures, les transports et la facilitation du commerce, dont certaines sont plus évidemment

reliées au commerce que d'autres. Il convient d'observer que l'accent mis sur le commerce dépend souvent de la personne chargée d'élaborer le projet ou programme – un ingénieur par exemple s'intéressera plus à la fluidité de la circulation et au coût d'exploitation des véhicules, tandis qu'un économiste voudra probablement plus estimer quel impact une réduction du coût d'exploitation des véhicules aurait sur les courants commerciaux.

Encadré 3: Catégories d'aide au commerce (OMC, 2006)

- a. Politique et réglementation commerciales**, notamment: formation des fonctionnaires chargés du commerce, analyse des propositions et des positions et de leur impact, aide aux parties prenantes nationales pour formuler les intérêts commerciaux et identifier les arbitrages, questions relatives aux différends, appui institutionnel et technique pour faciliter la mise en œuvre des accords commerciaux, adaptation aux règles et aux normes et respect de celles-ci.
- b. Développement du commerce**, notamment: promotion des investissements, analyse et appui institutionnel pour le commerce des services, services et institutions de soutien aux entreprises, constitution de réseaux entre public et privé, commerce électronique, financement du commerce, promotion du commerce, analyse et développement des marchés.
- c. Infrastructure liée au commerce**, notamment: infrastructure matérielle.
- d. Renforcement de la capacité de production.**
- e. Ajustement lié au commerce**, notamment: aider les pays en développement à mettre en place des mesures d'accompagnement qui leur permettent de tirer parti de la libéralisation du commerce.
- f. Autres besoins liés au commerce.**

Les activités des catégories c), d), e) et f) devraient être communiquées en tant qu'aide au commerce lorsqu'elles ont été expressément identifiées comme des priorités liées au commerce dans les stratégies de développement nationales du pays bénéficiaire.

Encadré 4: Infrastructures, transports et facilitation des échanges liés au commerce

- Corridors de transport (par exemple le corridor Abidjan-Lagos)
- Routes (par exemple les projets de routes nationales)
- Voies ferrées (par exemple le programme de plaque tournante des voies ferroviaires et des ports pour l'Afrique australe)
- Ports aériens et maritimes (par exemple le programme de plaque tournante des voies ferroviaires et des ports pour l'Afrique centrale)
- Chambres froides et terminaux notamment pour les fruits (par exemple programmes d'amélioration des infrastructures agricoles communautaires)
- Développement des postes frontières (par exemple postes frontières à guichet unique en Afrique australe)
- Modernisation des douanes (par exemple Plan d'action de modernisation des douanes africaines de l'Organisation mondiale des douanes et de la Banque africaine de développement)
- Infrastructures pour les normes et la qualité (par exemple le programme ougandais pour la qualité des infrastructures et des normes)
- Pools énergétiques régionaux (par exemple le projet de transmission énergétique d'Afrique de l'Ouest)
- Réseaux de technologies de l'information et des communications (TIC) (par exemple programme favorable aux TIC)

3. Stratégies efficaces d'aide au commerce

Avant d'examiner comment élaborer des propositions, de concevoir et de formuler des projets et programmes d'aide au commerce, nous allons voir certains des facteurs qui déterminent l'efficacité de ce type d'aide. L'aide au commerce est plus efficace dans les conditions suivantes:⁶

- Elle met l'accent sur les principales contraintes au commerce.
- Elle s'inscrit dans la politique commerciale et le cadre stratégique du pays et la pérennité de la réponse est assurée.
- Elle est axée sur la demande et répond aux besoins des pays bénéficiaires.
- Les projets et programmes de cette aide sont alignés sur les systèmes locaux ou nationaux.
- Il y a une coordination effective dans la conception, l'exécution, le suivi et l'évaluation des projets et programmes,⁷ pour éviter les chevauchements et améliorer les complémentarités, et tous les partenaires y participent pleinement.
- L'aide bénéficie de la volonté politique et a ses champions.
- Il y a un bon échelonnage des réformes requises et des projets et programmes dans la conception et la réalisation de l'aide.
- La sélection des instruments et modalités de l'aide permet de surmonter les obstacles au commerce au niveau régional et pas seulement dans le ou les pays ciblés.
- On a élaboré de façon claire et réaliste une chaîne de résultats et une théorie du changement reliant activités, produits, résultats et répercussions (la réalisation des objectifs pouvant être suivie le long d'une chaîne de résultats concrets), au moyen d'indicateurs SMART (soit des informations spécifiques, quantifiables, réalisables, pertinentes et tenant compte des délais) et des données de référence disponibles.
- Les partenaires du développement et autres partenaires assument la responsabilité des résultats, lesquels sont mesurés (et mesurables).

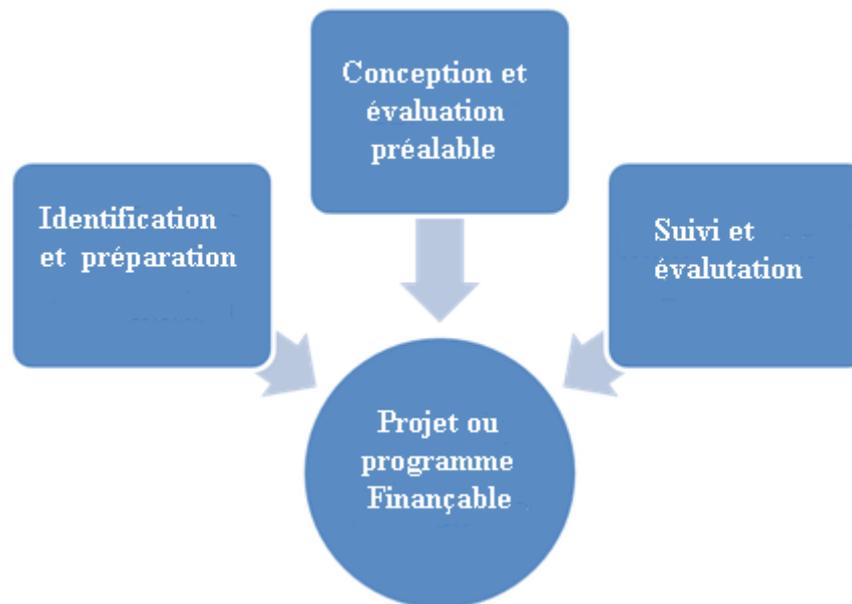
Si l'on peut démontrer dans une proposition de financement que le projet ou programme potentiel répond aux critères susmentionnés ou au moins à certains d'entre eux, on peut considérer que ladite proposition a de bien meilleures chances d'être reçue favorablement.

⁶ D'après Basnett et al., 2012; Hallaert et Munro, 2009. Cette liste n'est absolument pas exhaustive et l'efficacité de l'aide dépend d'une multitude de facteurs, en particulier de la conjoncture locale.

⁷ Entre partenaires du développement et bénéficiaires, parmi les partenaires du développement, entre les ministères du pays bénéficiaire, etc.

4. Formulation des projets et programmes d'aide au commerce

Figure 1: Éléments pour la formulation de projets et programmes finançables



Plusieurs éléments de la formulation de projets et programmes s'appliquent à tous les types d'aide. Nous les avons regroupés comme suit:

1. Identification et préparation ;
2. Évaluation préalable et conception détaillée ;
3. Suivi et évaluation.

Nous avons examiné ces éléments avec des exemples s'appliquant à l'aide au commerce. Ils ne sont pas forcément échelonnés séparément; par exemple, le suivi et l'évaluation ne sont pas « rajoutés » à la fin de la conception du projet, mais doivent plutôt faire partie intégrante du processus de formulation et de réalisation (l'expérience acquise en cours de réalisation venant alimenter l'actualisation éventuelle de la conception). Partenaires du développement et bénéficiaires doivent constamment tenir compte de tous les aspects essentiels pour mieux permettre aux activités d'aide au commerce de réaliser les résultats escomptés (Basnett *et al.*, 2012).

4.1 Identification des besoins et de la demande dans une perspective commerciale pour déterminer les priorités de l'aide au commerce

4.1.1 Introduction

Nous présentons ici les divers outils utilisés pour déterminer les priorités de l'aide au commerce (par exemple les études diagnostiques sur l'intégration du commerce). Comme on l'a vu plus haut, l'aide au commerce doit être axée sur la demande et répondre aux besoins des pays qui en bénéficient. Il convient de procéder à une analyse de la conjoncture actuelle (analyse de situation, analyse des points forts, des points faibles, des opportunités et des menaces, diagnostic, etc.) et à une évaluation des besoins pour identifier les principaux défis et obstacles à surmonter et les domaines prioritaires d'intervention. Ceci permet de planter le décor et de fournir le contexte expliquant pourquoi le soutien est requis en indiquant la nature du soutien potentiel demandé. C'est là certainement l'étape la plus importante de la formulation d'un projet ou

programme finançable, puisqu'il s'agit de présenter l'argumentation en faveur du financement qui, si elle est convaincante, amènera un partenaire en développement à accepter la proposition, après quoi viendra le travail de conception et d'évaluation préalable détaillées, en général avec l'aide du partenaire en question. Il convient d'insister sur le fait que chaque investisseur, chaque partenaire du développement, approche différemment la formulation des projets et programmes. Certains d'entre eux acceptent une simple proposition, demande ou note conceptuelle, sans exiger de diagnostic approfondi du problème (qui suivra ultérieurement lorsque le partenaire aura donné son acceptation de principe au financement du projet ou programme), tandis que d'autres veulent une proposition détaillée, reposant sur des bases factuelles quantifiables émanant d'études diagnostiques existantes avant de passer au travail de conception.

Une analyse approfondie et la collecte des données sont cruciales pour faciliter l'identification et la hiérarchisation d'interventions et activités idoines et efficaces. Il convient de souligner que toute demande de soutien sera nettement plus solide si elle s'appuie sur l'utilisation de preuves factuelles (qualitatives et quantitatives) (DFID, 2011). Comme l'observent Basnett et al. (2012), ce procédé et sa concrétisation en programmes d'aide au commerce déterminent l'efficacité de cette aide.

En règle générale, c'est lors de la phase d'identification et de préparation, que sont déterminés les besoins, ainsi que les domaines prioritaires devant faire l'objet d'un appui, tandis que la programmation détaillée se fait en phase de conception et d'évaluation préalable. Il s'agit de donner les informations requises pour « vendre » le soutien potentiel aux bailleurs, au moyen d'une proposition, d'une note conceptuelle ou d'un document semblable (suivant les exigences du bailleur).

Lorsque l'on élabore une proposition demandant un appui, il faut d'abord mettre en exergue les principaux problèmes et obstacles au commerce, ainsi que les éventuelles opportunités et points forts. Une analyse des points forts, des points faibles, des opportunités et des difficultés permet de mieux comprendre la situation et le contexte, informa-

tions qui contribuent à la formulation de la ou des proposition(s).

Il est souvent difficile de déterminer quels sont les besoins auxquels il faut répondre à divers moments, puisqu'ils ne sont pas seulement nombreux mais aussi multiformes, spécifiques au pays et concernant toute une gamme d'acteurs divers. En fait, les contraintes qui pèsent le plus sur le commerce diffèrent d'un pays à l'autre: par exemple, les besoins les plus pressants des pays privés de littoral ne sont pas les mêmes que ceux des petits pays insulaires vulnérables.

La liste des contraintes au commerce est d'ordinaire assez longue. Les ressources sont limitées et il n'est ni possible ni souhaitable de répondre immédiatement et simultanément à tous les besoins. Pour orienter une identification et une préparation efficaces, suivie d'une bonne conception et réalisation de l'aide au commerce, le processus de détermination des priorités exige souvent les éléments suivants:

Contraintes les plus importantes au commerce: Classer les obstacles au commerce par ordre d'importance, identifier ceux qui risquent d'avoir le plus de répercussions sur l'expansion du commerce. Par exemple, dans de nombreux pays et régions, l'entretien des camions est souvent la composante la plus élevée des coûts logistiques, essentiellement du fait des fortes marges bénéficiaires découlant des réglementations et du manque de compétition.⁸ Mais il faut aussi prendre en compte le niveau d'efforts requis et la possibilité de réaliser les interventions ayant le plus d'effets (par exemple, en général les activités de promotion de réformes de l'industrie du camionnage exigent probablement beaucoup plus d'efforts pour assurer un changement systémique du marché à long terme).

⁸ Les frais de transports élevés sont dus plus aux fortes marges bénéficiaires qu'à l'importance des coûts. Les coûts des transporteurs routiers ne sont pas beaucoup plus élevés en Afrique que dans d'autres parties du monde, mais leurs marges bénéficiaires sont extrêmement fortes, en particulier en Afrique centrale et en Afrique de l'Ouest, où elles s'élèvent de 60 à 160 %, en raison du peu de compétition s'accompagnant de la forte réglementation du marché (Foster et Briceño-Garmendia, 2010).

1. Identifier des gains rapides: Certaines des contraintes les plus graves risquent d'être difficiles à surmonter (exigeant par exemple beaucoup d'efforts et offrant moins de possibilités de réussites, etc.) et leurs bénéfices peuvent prendre du temps à se révéler. Il se peut que des pressions s'exercent (de l'intérieur ou de l'extérieur) pour l'obtention rapide de résultats dont les bénéfices se concrétisent à court terme, mais dont les répercussions ne sont pas forcément les plus importantes. Des gains rapides permettent d'obtenir et de garder l'adhésion, l'engagement et l'intérêt pour le projet ou programme.

2. Besoins urgents: Il se peut que des problèmes doivent être résolus en urgence (qu'ils soient

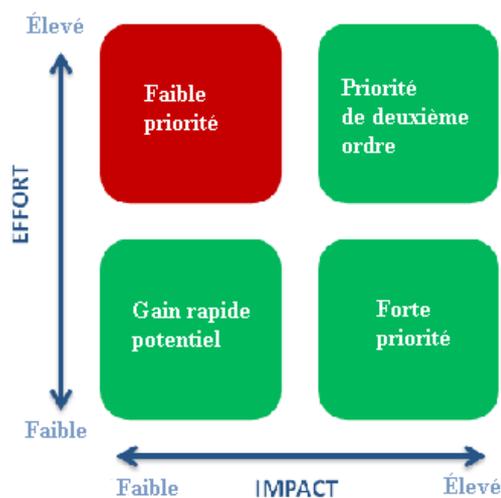
sensibles au facteur temps) même si leur effet sur le commerce n'est pas des plus importants.

3. Mesurer les coûts-avantages: Certaines interventions peuvent apporter des avantages mais elles sont extrêmement coûteuses. En fonction de leurs avantages relatifs, certaines interventions devraient être évitées à moins que les avantages soient nettement supérieurs aux coûts.

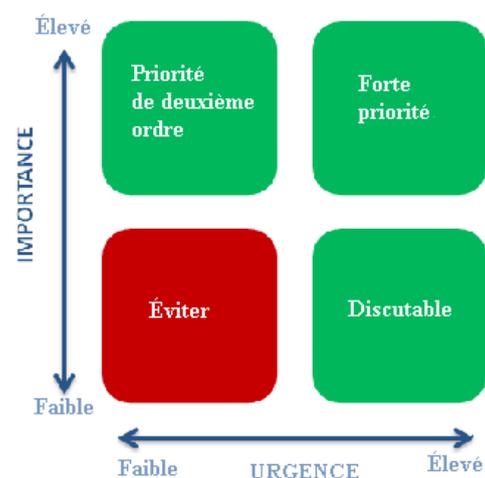
On recommande qu'une combinaison d'interventions (à fort impact, offrant des gains rapides, tenant compte du facteur temps et rentables) soient présentées à ce stade au bailleur. La figure 2 présente un outil simple qui peut servir à établir les priorités.

Figure 2: Tableaux de hiérarchisation

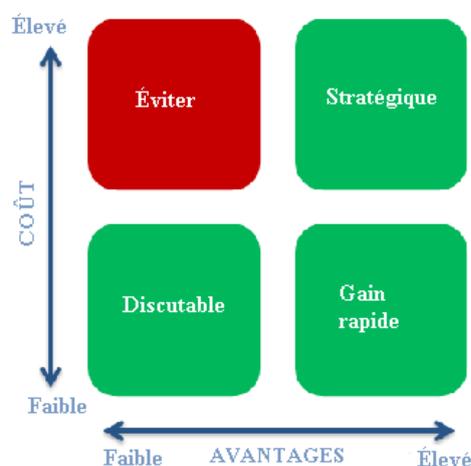
a) Tableau impact/effort



b) Tableau urgence/importance



c) Tableau coût/avantages



De plus, l'échelonnage et la combinaison d'un ensemble d'interventions sont cruciaux pour qu'elles contribuent de façon cohérente aux objectifs globaux du projet ou programme (c'est-à-dire l'expansion du commerce). Mais il convient d'observer qu'il faut d'ordinaire faire l'équilibre entre l'ensemble optimal d'interventions et les interventions possibles du point de vue politique et financier (OCDE, 2012).

4.1.2 Analyses diagnostiques et de situation et évaluations des besoins

Plusieurs outils peuvent être utilisés pour diagnostiquer les défis et contraintes au commerce et analyser la conjoncture actuelle (c'est-à-dire établir la situation actuelle ou de référence, pour permettre les comparaisons). Certains de ces outils tentent d'établir l'ordre de priorité des contraintes plutôt que de fournir toute une liste de problèmes et de besoins. Les diagnostics peuvent alimenter les évaluations des besoins ou en faire partie. Ils font ressortir les écarts entre la situation actuelle (référence) et ce que l'on souhaite réaliser. Ils incluent des recommandations de mesures et d'actions permettant de surmonter les difficultés et contraintes en tirant parti des opportunités potentielles et contribuent ainsi à la conception des projets et programmes (PNUD, 2008). On présente ci-dessous un grand nombre d'outils divers qui peuvent servir dans le domaine de l'aide au commerce. Certains peuvent être utilisés séparément mais le plus souvent il vaut mieux en combiner plusieurs. La méthode employée dépend des besoins spécifiques, des circonstances et de la conjoncture locale, ainsi que des exigences des divers partenaires de développement.

Consultations des parties prenantes: Pour déterminer les obstacles les plus graves à l'amélioration des prestations commerciales et aux besoins sur le terrain, il faut absolument commencer par identifier toutes les parties prenantes (au sein de l'État, du secteur privé, de la société civile, des universitaires ou autres acteurs non étatiques) et engager avec celles-ci des consultations pour comprendre la conjoncture locale et tirer parti de leurs connaissances, de leur expérience et de leurs

relations. Ces consultations renforcent l'appropriation et l'adhésion au programme ou projet, ce sont de bonnes pratiques à maintenir dans tout le cycle d'un projet (de l'identification des besoins à la réalisation puis à l'appréciation des progrès et à l'évaluation). Renforcer l'appropriation améliore les chances de réussites de la réalisation du programme ou projet. Les consultations peuvent avoir lieu lors d'entretiens (de personne à personne, dans des groupes de réflexion, structurés ou non), ainsi qu'au moyen de questionnaires électroniques. Ces consultations devraient être organisées en fonction du contexte, le choix des techniques, méthodes, approches, etc. reposant sur la situation locale et le type de parties y participant. Il faut cibler et consulter dès l'abord et suivant les besoins tout au long du projet les parties que celui-ci risque d'affecter le plus ou qui doivent y participer. Ce processus de consultations doit aller dans les deux sens, de sorte que toutes les parties puissent avoir des échanges de vues et d'informations. Il faut rendre compte des résultats des consultations aux parties en temps opportun et indiquer la marche à suivre. Il convient de tenir compte des possibilités de distorsion inhérentes à ce type de consultations. Même les opinions d'une organisation représentant certaines parties (par exemple le secteur privé) peuvent être subjectives et ne pas exprimer exactement ce qu'en pensent tous ceux que cette organisation représente (dans le cas d'intérêts corporatistes par exemple). Compte tenu de ces limites, les consultations de parties prenantes doivent être complétées par d'autres outils (Hallaert et Munro, 2009).

Références comparatives: Les comparaisons peuvent permettre de repérer les contraintes qui pèsent le plus à l'aide d'indicateurs existants. Les compilations d'indicateurs quantitatifs (par exemple les rapports Doing Business et les Indices de performance logistique de la Banque mondiale ou les Indices de facilitation du commerce mondial du Forum économique mondial) peuvent servir à estimer et comparer les résultats obtenus par différents pays et à établir des données de références. Ces données peuvent aussi servir à évaluer les déterminants de la performance commerciale, Gamberoni et Newfarmer (2009), par

exemple pour mesurer les contraintes des pays en développement en termes de capacité par rapport à des indicateurs de référence pour constater les importantes répercussions de ces contraintes sur les résultats des exportations. Les références comparatives sont probablement un outil plus utile pour confirmer les contraintes identifiées par d'autres méthodes ou pour servir concurremment avec d'autres approches (Banque mondiale, 2013; Hallaert et Munro, 2009).

Études diagnostiques sur l'intégration du commerce: Ces études sont menées dans le Cadre d'intégration renforcée (CIR) pour aider des pays moins avancés à identifier leurs difficultés et contraintes en matière de commerce, de compétitivité et de croissance des exportations. Ces études se concentrent en général sur l'expansion du commerce et l'amélioration de la compétitivité des exportations; l'étude des politiques commerciales, des opportunités commerciales et des contraintes liées à l'offre (par exemple les problèmes de transport et de facilitation du commerce); et l'analyse du potentiel d'exportation de certains secteurs et sous-secteurs. Elles recommandent des domaines d'intervention et d'assistance des partenaires au développement en élaborant des programmes d'actions et de réalisations. Ces études portent sur toute une gamme de domaines, compte tenu de la nature multiforme des obstacles au commerce et des besoins y relatifs. La plupart d'entre elles portent sur plusieurs secteurs, sous-secteurs et produits essentiels dont le potentiel d'exportation est estimé comme significatif. Mais elles contiennent souvent de longues listes de besoins sans établir l'ordre des priorités des contraintes qui pèsent le plus sur le commerce et de leurs répercussions potentielles. Elles sont donc souvent considérées comme une première étape utile pouvant servir d'éléments constitutifs au travail de hiérarchisation des plus importants obstacles au commerce.

Outil d'évaluation du commerce et du transport: Le guide de la Banque mondiale sur **l'évaluation de la facilitation du commerce et des transports** est un outil permettant de recenser les faiblesses dans la facilitation du commerce et la logistique sur les chaînes d'offre mondiales. Il a

pour but de mener une évaluation en profondeur de la chaîne d'offre commerciale afin d'identifier les mesures à prendre pour faciliter le commerce (Banque mondiale, 2010). Il permet une évaluation multidimensionnelle des services et procédés liés à la circulation des produits entre les pays. Il comprend deux phases: 1) comprendre les problèmes liés aux infrastructures, à la réglementation, aux services des transports et de la logistique, ainsi qu'aux procédures qui affectent la compétitivité du commerce dans le pays ou la région à l'examen; et 2) examiner l'importance relative des problèmes identifiés en première phase ainsi que les contraintes et besoins de chaînes d'offre internationales spécifiques. L'évaluation offre des recommandations de politiques, mesures et actions. Elle offre des informations sur les opportunités existantes d'amélioration de la performance d'une chaîne d'offre et contribue à l'élaboration d'initiatives visant l'amélioration de la performance logistique des infrastructures, des services, des procédures et des procédés. Elle élabore des actions réalisables, au-delà du simple diagnostic. L'évaluation est effectuée au moyen de plusieurs entretiens structurés avec les administrations de l'État (douanes et autres autorités de gestion des frontières, autorités portuaires et régulateurs des transports) et avec des prestataires de services privés (transitaires, opérateurs de transports et intermédiaires financiers).

L'outil de la Banque Mondiale pour le **Diagnostic de la compétitivité du commerce** constitue un cadre, des directives et un instrument pour analyser la compétitivité du commerce, notamment en identifiant les principaux obstacles à son amélioration et les mesures à prendre pour y faire face. Il permet d'évaluer la compétitivité des exportations d'un pays et de tous ses secteurs commerciaux. Il comporte des directives quant aux outils et indicateurs qui peuvent servir à analyser la performance commerciale (par exemple la croissance des exportations, l'orientation commerciale, la diversification des exportations, ainsi que les facteurs relevant des marchés et de l'offre qui déterminent la compétitivité). Le résultat de ces études diagnostiques peut être utilisé de façon autonome ou contribuer à formuler d'autres travaux, comme les Études diagnostiques

sur l'intégration du commerce. Cet outil est destiné aux décideurs comme aux praticiens, leur offrant des directives par étapes pour la réalisation de diagnostics de la compétitivité du commerce, y compris des informations pratiques et autres moyens. Il comporte trois modules: analyse des résultats du commerce (indicateurs et outils); diagnostics de la compétitivité (cadre analytique, indicateurs et guide pour les entretiens); et choix de politiques pour la compétitivité et études

de cas. Il présente aussi une version abrégée de l'évaluation de la facilitation du commerce et des transports intitulée évaluation de la facilitation du commerce et de la logistique dans le but de mener une évaluation de haut niveau – si l'analyste a besoin d'une évaluation approfondie il peut utiliser l'outil d'évaluation de la facilitation du commerce et des transports (Banque mondiale, 2012).

Figure 3: Phases du diagnostic de la compétitivité du commerce (Banque mondiale, 2012)

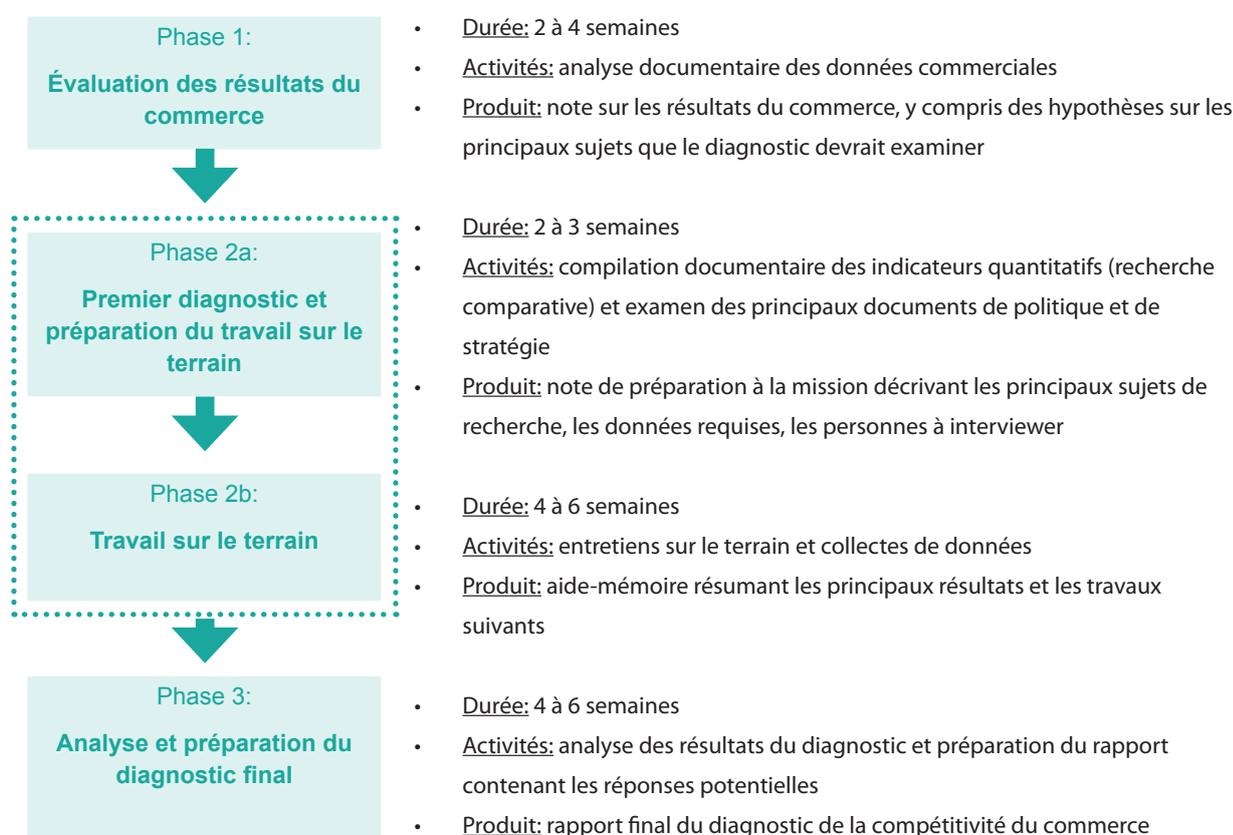


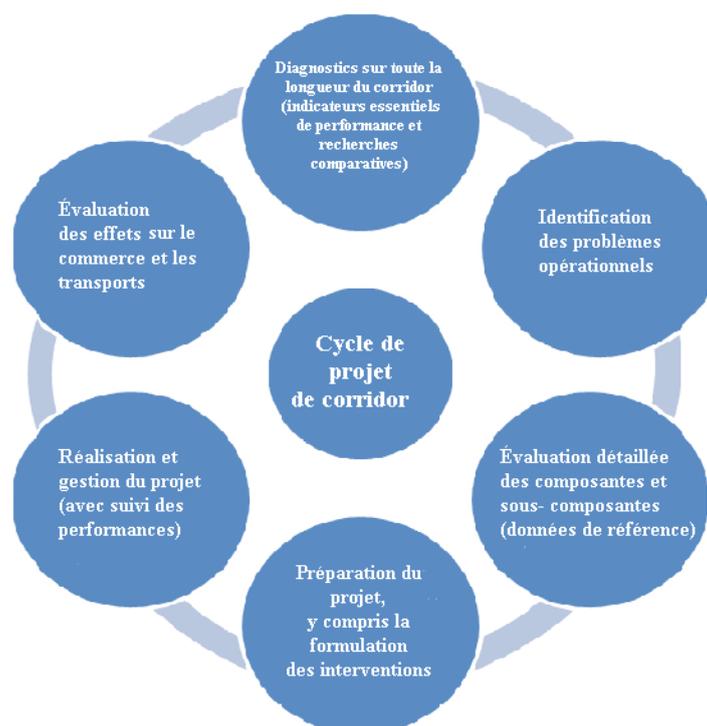
Figure 3: Phases du diagnostic de la compétitivité du commerce (Banque mondiale, 2012)

Encadré 5: Observatoires des transports (Hallaert et Munro, 2009; Banque mondiale, 2013)

Observatoires des transports: Pour que les politiques, programmes et projets concernant les transports et le transit aient des effets positifs sur les coûts et les retards, deux hypothèses sont importantes: 1) les problèmes doivent être correctement identifiés; et 2) les progrès doivent pouvoir être mesurés.

Le Programme de politiques de transport en Afrique subsaharienne, SSATP, a élaboré et continue d'élaborer toutes sortes d'outils qui font partie d'un ensemble d'instruments de diagnostic et de suivi dans le cadre de son travail d'observation des transports. Ces activités ont un double objectif, améliorer et consolider les outils tout en offrant une assistant technique pour son utilisation effective dans le cadre des concertations sur les corridors africains.

Figure 4: Cycle de projet de corridor (Banque mondiale, 2012)



Encadré 6: Recueillir quelles données et pourquoi? (Banque mondiale, 2012)

Outil	Objectif
Repères logistiques	Pour comparer les performances relatives
Modélisation commerciale	Pour estimer les bénéfices potentiels de l'intégration
Analyse des flux de frets	Pour répertorier les circulations existantes
Enquête sur le secteur privé	Pour se renseigner sur les priorités des entreprises
Diagnostic sectoriel	Pour établir des repères sur les performances des secteurs
Analyse de la chaîne logistique	Pour identifier les problèmes de coûts et de durées
Vérifications ponctuelles et carnets de voyage	Pour valider les postes de contrôle et les arrêts

Sources: *Indice de performance logistique, Doing Business et Forum économique mondial.*

Plusieurs autres outils et guides peuvent servir à orienter les diagnostics et à renseigner les évaluations de besoins (Banque mondiale, 2013). L'outil de **gestion des corridors commerciaux** de la Banque mondiale a pour but d'aider les décideurs et les professionnels du développement à améliorer la performance des corridors de commerce et de transport et à leur permettre d'identifier les contraintes et les mesures à prendre pour les surmonter. Les corridors de commerce et de transport sont complexes et multiformes, chacun d'entre eux étant unique et constituant un ensemble d'infrastructures et de services de

transport et de logistique coordonné par une institution nationale ou régionale afin de faciliter le commerce et les transports entre des centres d'activité économique et des passerelles du commerce international (Banque mondiale, 2012). L'approche des corridors tente de hiérarchiser les investissements et de maximiser les rendements en conséquence. Cet outil comporte 13 modules et toute une gamme d'instruments pour diagnostiquer, mesurer et concevoir des interventions afin d'améliorer la performance des corridors et d'en évaluer les effets. Il contient des directives pour aider à définir les indicateurs fondamentaux

(ceux concernant les coûts, les durées, la fiabilité, la souplesse, la sûreté et la sécurité⁹) pour les performances des corridors commerciaux et à en assurer le suivi; à identifier les mesures à prendre pour améliorer la performance de ces corridors et à décrire les accords de facilitation du commerce et autres aspects institutionnels ayant un impact sur ces corridors. Son but est d'être un outil complet et actualisable permettant une mise à jour aisée des connaissances existantes et nouvelles sur la façon de concevoir, de réaliser et d'évaluer les projets et programmes de corridors de commerce et de transport.

L'outil de **modernisation de la gestion des frontières** de la Banque mondiale donne des conseils pratiques sur l'élaboration d'une bonne argumentation en faveur de la réforme et sur les moyens de concevoir et de mettre en œuvre des programmes complets de modernisation des frontières dans les pays en développement (Banque mondiale, 2011). Parmi les outils diagnostiques plus spécialisés figure le Programme Columbus d'aide pour sécuriser les échanges de l'Organisation mondiale des douanes (OMD), qui a pour objectif de mettre intégralement en œuvre le Cadre de normes SAFE et autres Conventions et instruments de l'OMD, ainsi que les meilleures pratiques dans le domaine de la gestion douanière. La première phase de ce programme comprend un diagnostic complet des besoins des administrations des douanes reposant sur le cadre de diagnostic de l'OMD, rapport réunissant une analyse de la situation, une analyse des insuffisances et la voie à suivre recommandée pour parvenir à la phase de planification. Lors de cette phase de planification sont préparés des plans d'actions et propositions de projets ainsi que les argumentaires qui sont alors soumis aux parties prenantes et aux partenaires potentiels de développement. La Banque mondiale a aussi élaboré un outil pour le **transport de fret** et plusieurs autres, tels celui concernant la **réforme portuaire**.

9 Durée (temps qu'il faut pour passer par chaque composante et sur toute la longueur du corridor); coût (coût du passage par chaque composante et sur tout le corridor); fiabilité (variation de durée et de coût); souplesse (diverses combinaisons possibles de coûts et de durée); sûreté (sûreté des marchandises et sécurité du système).

Études diagnostiques des corridors et de vérifications des frontières: Il s'agit ici de déterminer et d'analyser les coûts et retards de transit et de transport sur les corridors, notamment les obstacles physiques, les contraintes liées aux procédures et autres obstacles non tarifaires, dont ceux d'origine institutionnelle et réglementaire (Turner *et al.*, 2010a et 2010b). Ces études évaluent les volumes actuels et prévus de circulation et de commerce pour recommander des possibilités hiérarchisées de supprimer les contraintes. Il s'agit notamment de l'étude diagnostique des corridors du Nord et du Centre en Afrique de l'Est et de l'évaluation de référence des frontières sur le corridor du Nord. Une étude diagnostique d'un corridor est un travail en profondeur qui fournit des détails sur la situation du corridor (notamment sur les infrastructures, la facilitation du commerce et des transports, etc.) pour mesurer la performance du corridor (Nathans, 2011). L'étude identifie les principaux goulets d'étranglement, mesure le coût et la durée des divers modes de transports et inclut des évaluations des impacts et des prévisions du commerce et de la circulation. Elle recommande des stratégies et des projets pour améliorer la performance du corridor. Elle tente aussi de hiérarchiser ces projets à l'aide des critères suivants: estimation de l'impact de la performance du corridor (prix, délais et fiabilité); estimation de l'impact économique (taux de rentabilité interne); capacité de mise en œuvre à court terme. Ces études diagnostiques utilisent le logiciel et la méthode FastPath (outil diagnostique de la logistique des transports) pour mesurer la performance (délais, coûts, fiabilité, etc.) et repérer les goulets d'étranglement et les solutions possibles.¹⁰

Le Guide du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) sur l'évaluation des besoins en matière d'aide pour le commerce: ce guide est conçu pour aider les

10 FastPath est un outil de diagnostic breveté en partenariat par USAID et Nathan Associates pour l'analyse des inefficacités des infrastructures et des opérations sur les chaînes de transport et de logistique servant aux importations et aux exportations. Ce logiciel fournit une base quantitative pour le suivi des performances des corridors. La méthode de vérification repose sur des enquêtes et des questionnaires permettant de repérer les goulets d'étranglement et de proposer des améliorations idoines pour les corridors de fret (Nathans, 2011).

Encadré 7: Guide pratique pour l'analyse des données et des politiques (PNUD, 2008)

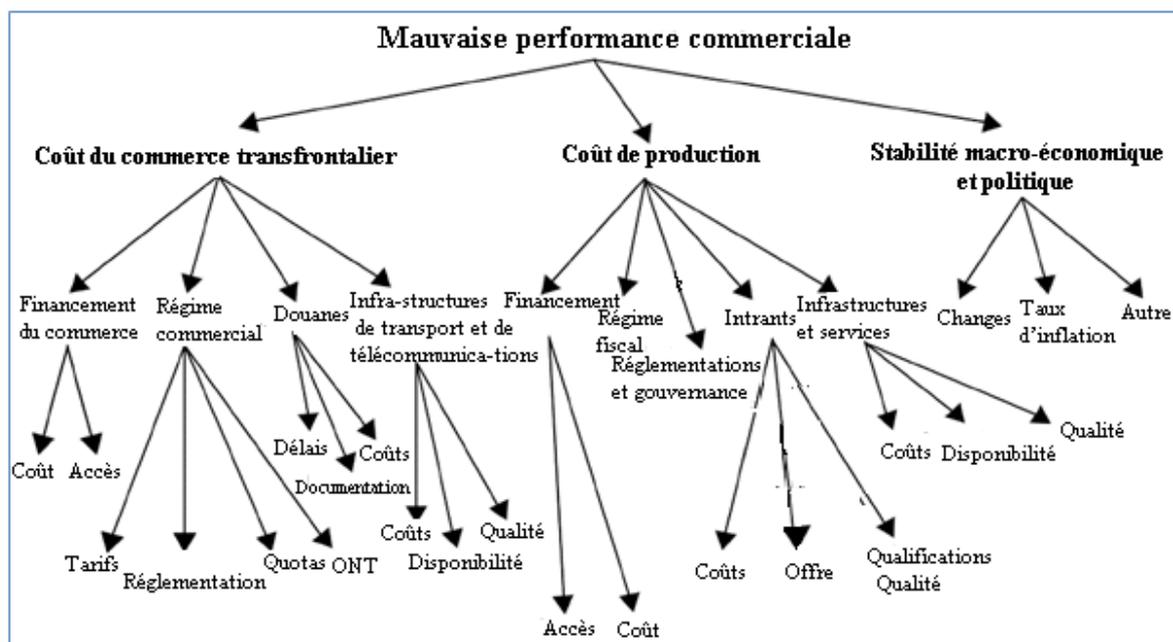
1. **Définir le problème:** description du problème (plutôt qu'un diagnostic des causes)
2. **Rassembler les preuves:** recueillir les informations et présenter les preuves
3. **Construire les alternatives:** traiter le problème en utilisant un point de référence et examiner les solutions de remplacement
4. **Sélectionner les critères:** déterminer les critères pour juger les meilleurs résultats
5. **Prévoir les résultats:** déterminer dans la mesure du possible les bénéfices et les coûts des options politiques en identifiant notamment les éventuelles conséquences non anticipées
6. **Comparer les concessions:** mesurer les concessions sur la base des résultats possibles et comparer les références obtenues avec d'autres options et alternatives
7. **Prendre les décisions:** choisir les meilleures options sur la base de l'analyse
8. **Diffuser les résultats:** diffuser les résultats auprès du ou des groupe(s) ciblé(s)

personnes effectuant des évaluations de besoin à « émettre un ensemble de recommandations politiques, ainsi que définir les besoins d'assistance technique nécessaires pour améliorer la contribution du commerce au développement humain et à la réduction de la pauvreté » (PNUD, 2008). Tels sont les principaux éléments de l'analyse: 1) revoir les politiques commerciales et d'investissements actuelles et leurs liens avec la croissance économique et le développement humain; 2) évaluer l'environnement commercial et le climat d'investissement du pays; 3) analyser une série de politiques et d'accords commerciaux existants et ceux en cours de négociation (ex-ante) par rapport à la croissance économique, l'emploi, l'équité et la pauvreté, ainsi que leurs effets sur la capacité du secteur public et l'espace politique; 4) réviser la performance économique et la performance à l'exportation ainsi que toutes les contraintes spécifiques auxquelles les exportations du pays doivent faire face sur les marchés internationaux; 5) examiner les secteurs économiques clés pour le développement de la production, la productivité, les exportations, l'emploi et la durabilité; 6) étudier l'impact des points évoqués ci-dessus sur la pauvreté, les inégalités, l'exclusion sociale et les disparités régionales, ainsi que les politiques à mettre en œuvre pour traiter ces questions et les défis de développement correspondant; 7) présenter des recommandations politiques et de réformes institutionnelles spécifiques décrivant les moyens par lesquels le commerce pourrait davantage contribuer à la croissance économique, au développement humain et à la réduction de la pauvreté (PNUD, 2008). Le guide observe que l'évaluation des besoins varie suivant la situation spécifique de chaque pays. L'encadré 7 présente une liste de contrôle utile pour mener l'analyse.

Analyse des chaînes de valeur: L'analyse des chaînes de valeur permet de repérer les obstacles qui pèsent sur le commerce et de déterminer les meilleurs moyens d'affecter l'aide au commerce. Elle fournit en général une analyse qualitative et quantitative de la compétitivité du point de vue de l'investisseur, repère les obstacles à la compétitivité pour un secteur, sous-secteur ou produit compte tenu de toutes les activités, allant de l'approvisionnement, à la production, au conditionnement et à la livraison (ONUDI, 2011; Banque mondiale, 2012). Elle peut se faire sur certaines entreprises ou sur un échantillon représentatif de plusieurs entreprises. L'analyse décrit la chaîne de valeur sur toute la vie d'un produit en précisant les délais et les coûts pour repérer dans quels domaines l'entreprise, le secteur, le sous-secteur ou le produit sont à la traîne en matière de compétition. Elle peut signaler quels délais ou quels coûts devraient être diminués pour améliorer la compétitivité. Elle repère les goulets d'étranglement sur les maillons de la chaîne de valeur, par exemple au niveau des infrastructures physiques, des transports, des mesures de facilitation du commerce, de la logistique, etc. La méthode combine les recherches comparatives et les consultations avec les parties prenantes.

Diagnostics de croissance ajustés en fonction du commerce: Le cadre diagnostique de la croissance a été élaboré par Hausmann, Rodrik et Velasco (2005) pour déceler les principaux obstacles à la croissance et contribuer à échelonner les réformes prioritaires. Ce cadre peut être ajusté en fonction du commerce afin de contribuer à repérer les principaux obstacles à l'expansion du commerce. L'avantage de cette approche est d'essayer de faire ressortir les obstacles qui pèsent le

Figure 5: Diagnostics de croissance ajustés en fonction du commerce (Hallaert et



plus sur le commerce pour aider à échelonner les réformes et les interventions d'aide au commerce – en visant les obstacles les plus graves, l'impact sur le commerce sera le plus efficace possible. Le cadre combine plusieurs outils diagnostiques et repose sur une approche relativement simple d'arbre décisionnel (voir la figure 5) pour orienter une série de questions (voir des exemples dans l'encadré 8) afin d'identifier les obstacles au commerce les plus importants. Le premier stade consiste à identifier les trois obstacles qui handicapent le plus le commerce, suivi d'une deuxième étape pour identifier les distorsions spécifiques (à savoir les causes) à la base de ces obstacles. À partir du problème – par exemple la mauvaise performance commerciale – l'arbre décisionnel isole certains des principaux obstacles (par exemple l'accès au financement du commerce et son coût) que peuvent cibler des interventions spécifiques. Les réponses à ces questions indiquent les domaines dans lesquels des réformes auront le plus de répercussions. Une fois traités les principaux obstacles, le processus d'identification peut redémarrer pour identifier les obstacles suivants. C'est une approche dynamique mais relativement simple qui reconnaît que tous les besoins et obstacles ne peuvent être traités simultanément et que les réformes doivent être échelonnées. Cela permet d'échelonner, de hiérarchiser et de cibler les apports d'aide au commerce. Les consultations de

parties prenantes, les recherches comparatives et les analyses de chaînes de valeur peuvent servir à chaque « nœud » de l'arbre décisionnel. La combinaison des outils diagnostiques permet de limiter les risques de distorsions et offre la possibilité de combiner les meilleurs éléments de chaque outil.

Il convient d'observer que la solidité d'une chaîne de l'offre dépend de son maillon le plus faible. C'est pourquoi déterminer quels sont les maillons les plus faibles et les consolider grâce à des interventions ciblées est au cœur de l'amélioration du commerce (Banque mondiale, 2010).

4.1.3 Composition d'une proposition et d'une note conceptuelle

Comme on l'a vu plus haut, la demande de l'appui envisagé doit être justifiée et présentée dans une proposition ou note conceptuelle (élaborée par le bénéficiaire ou parfois en même temps par le bénéficiaire et le partenaire de développement potentiel) ou un document du même type, lequel doit servir de base à la conception du projet ou programme. À l'aide des études diagnostiques, des analyses de situation ou évaluations des besoins, les aspects suivants doivent être analysés, formulés et présentés, d'ordinaire en consultation avec les partenaires et bailleurs de fonds (voir en

Encadré 8: Poser les bonnes questions (Hallaert et Munro, 2009)

Hallaert et Munro (2009) suggèrent plusieurs questions qui peuvent être posées pour identifier les principaux obstacles au commerce:

- Si un pays (ou une région) veut augmenter son commerce international ou diversifier ses exportations, quelle serait la réforme la plus efficace compte tenu des institutions du secteur commercial et de la nécessité d'augmenter en fin de compte les incitations au commerce?
- La performance commerciale est-elle faible en raison du coût élevé du commerce transfrontalier (empêchant les exportations d'être compétitives et rendant les importations trop coûteuses) ou du fait des coûts de production trop importants (ce qui affecte la compétitivité des exportations) ou bien à cause des incertitudes (économiques, institutionnelles ou politiques) qui découragent les entreprises de se lancer dans le commerce extérieur?
- Si le principal problème est le coût du commerce transfrontalier, quelle est la principale raison de ce coût élevé? S'agit-il de problèmes dus au financement du commerce, au régime douanier ou commercial peu favorable ou au manque d'infrastructures? Si le principal problème est attribué aux infrastructures, est-ce en raison de leur coût, de leur absence ou de leur mauvaise qualité?

Les réponses à ces questions indiqueront quels sont les problèmes les plus importants et les domaines dans lesquels des réformes et une aide au commerce auraient le plus de répercussions sur la performance commerciale.

annexe 1 une explication détaillée de chacun de ces éléments et des informations à fournir):

1. Contexte et besoin du projet: par exemple,

- Analyse de la conjoncture générale et de l'importance du commerce, de l'intégration régionale et cadre politique et stratégique pertinent.
- Analyse de la situation décrivant les problèmes ou défis qui entravent le commerce (par exemple les obstacles qui imposent au commerce de plus longs délais et des coûts plus élevés).
- Inventaire des initiatives et appuis existants.

2. Aperçu et justification du projet: par exemple,

- Brève description du projet proposé.
- But et principaux objectifs (d'ensemble et spécifiques) du projet.
- Analyse des lacunes: résumé des raisons pour lesquelles le projet est nécessaire (du point de vue du commerce) – c'est-à-dire la justification des interventions ou activités proposées.
- Façon dont le projet proposé exprime des besoins non satisfaits.

- Façon dont le projet proposé doit contribuer à surmonter les problèmes et défis énoncés plus haut.

- Comment les besoins (et activités pour lesquelles on demande ci-après un appui) ont été identifiés.

3. Contexte stratégique et pertinence:

- Comment le projet s'inscrit dans les buts et objectifs de l'initiative d'aide au commerce.
- Comment le projet s'inscrit dans le cadre des priorités, politiques et stratégies de l'organisation.
- Si les interventions ou activités proposées sont explicitement énoncées dans une stratégie, une politique, un programme ou autre document relatif au commerce ou à l'intégration économique régionale.
- Façon dont le projet contribue aux objectifs en matière de commerce ou d'intégration économique régionale.
- Bénéficiaires directs et indirects: qui doit bénéficier du projet directement et à plus long terme.

4. Résultats escomptés et détail des activités:

- Résultats escomptés: produits et résultats attendus des activités du projet et façon dont celui-ci doit contribuer à l'expansion du commerce et à l'amélioration de l'intégration économique régionale.
- Détail des activités: type d'appui (par exemple assistance technique; formation; autres activités de renforcement des capacités; etc.); principales activités et niveau attendu d'intrants (par exemple nombre d'experts et nombre de jours); comment les activités doivent assurer les résultats escomptés (produits et résultats) et comment l'appui doit contribuer au but et aux objectifs du projet.

5. Coordination et complémentarité avec d'autres aides:

- De quelles façons le projet va-t-il accompagner et compléter des interventions existantes, en particulier des projets financés par le partenaire de développement.
- Comment va-t-on s'assurer que le projet ne chevauche pas une aide en cours.

6. Mesure des résultats: Description du suivi et de l'évaluation des résultats potentiels (produits, résultats, etc.).

7. Éléments d'efficacité et de rentabilité: Expliquer pourquoi le projet et les activités proposés sont considérés comme le meilleur moyen le plus efficace pour obtenir les résultats escomptés.

8. Gestion des risques: Résumer les principaux risques pour le projet (par exemple l'instabilité politique, l'insuffisance de volonté politique, la mauvaise coordination) et la façon dont ces risques seront atténués.

9. Pérennisation: Comment les bénéfices apportés par les résultats du projet seront pérennisés.

10. Implantation et durée.

11. Gestion et établissement des rapports:

Modalités d'exécution du projet et de contrôle de la qualité.

12. Budget et plan de travail.

13. Références.

4.2 Évaluation préalable et conception

Le plus souvent, la phase de conception et d'évaluation préalable permet une formulation approfondie du projet ou programme potentiel une fois qu'un investisseur ou plus ont donné un accord de principe (lors de la phase d'identification). Il ne s'agit pas d'une phase séparée ou distincte puisqu'elle repose sur la phase d'identification ou de préparation. Elle démarre d'ordinaire lorsqu'un partenaire du développement ou autre investisseur s'est déclaré intéressé à financer le projet ou programme (une fois que la note conceptuelle ou proposition a été acceptée). À ce stade, ce sont en général le bailleur potentiel et le bénéficiaire qui sont concernés.

C'est d'ordinaire pendant cette phase que se fait la conception détaillée du projet. Les travaux accomplis lors de la phase d'identification et de préparation sont examinés. Les descriptions des résultats escomptés, des activités, des bénéficiaires, etc. sont confirmées et étoffées. Selon la Banque mondiale, c'est à ce stade qu'un accord est conclu sur la viabilité de tous les aspects du projet et que le bailleur s'assure que tous les aspects respectent ses propres règles et procédures et que le gouvernement dispose des modalités institutionnelles requises pour exécuter le projet.¹¹

C'est lors de cette phase que s'effectuent souvent des évaluations préalables plus approfondies qui permettent de parvenir à une justification solide et étayée du projet ou programme et d'orienter la formulation des activités, en les reliant aux résultats escomptés (voir la partie suivante). Pour les projets et programmes d'aide au commerce, les évaluations préalables suivantes pourraient être

¹¹ <http://go.worldbank.org/GI967K75D0>.

effectuées (en fonction du bailleur et de la nature et de l'ampleur du projet ou programme):

- **Des évaluations économiques** pour estimer les coûts et avantages du projet et des activités, tant du point de vue qualitatif que quantitatif, souvent avec une analyse coûts-avantages.
- **Des évaluations techniques** pour étudier en détail les aspects techniques. Pour un projet d'infrastructures et de transport, par exemple, un examen technique pourrait recueillir et analyser les données sur la circulation, les coûts des transports, en relation avec le commerce.
- **Des évaluations de la conjoncture sociale et de la pauvreté** étudient habituellement les aspects sociaux d'un projet et programme par rapport à la pauvreté (Turner *et al.*, 2010a et 2010b). Plusieurs outils existants peuvent être adaptés suivant l'intervention ou projet ou programme. Les analyses de la situation sociale et de la pauvreté fournissent des données ventilées sur les opportunités liées au commerce, les obstacles et les risques que rencontrent divers groupes, données qui peuvent servir à alimenter et consolider les projets et programmes d'aide au commerce afin de contribuer à une croissance inclusive et à la réduction de la pauvreté en même temps qu'à l'expansion du commerce.
- **Les évaluations des institutions et des politiques** étudient les aspects institutionnels en allant au-delà des structures officielles pour faire ressortir les intérêts sous-jacents, les incitations et les institutions qui peuvent œuvrer à l'encontre ou en faveur du changement. Ces analyses sont importantes pour la conception d'un projet ou programme parce qu'elles aident à formuler des attentes réalistes de ce qui peut être accompli et des risques encourus et facilitent des interventions et activités plus réalisables et efficaces du point de vue politique. Elles peuvent contribuer à de meilleurs résultats en faisant ressortir les principales opportunités et les principaux

obstacles et la façon dont les instruments de programmation peuvent servir à promouvoir des changements positifs (DFID, 2009).

- **Les évaluations environnementales** sont habituelles pour les travaux d'équipement. Pour des investissements consacrés par exemple à des routes, des ponts, des ports ou des postes frontalières, il faut évaluer l'impact physique direct de toute construction sur l'environnement, ainsi que l'impact potentiel de l'évolution de la circulation sur l'environnement.

On peut utiliser à ce stade certains des outils diagnostiques mentionnés plus haut (de nouveau ou pour la première fois suivant les exigences du bailleur). Il convient de noter que certaines directives concernant ces évaluations (par exemple pour les infrastructures) ne font pas suffisamment attention au commerce et doivent donc être adaptées. Les examens techniques pour les projets routiers, par exemple, tiennent compte des coûts, de la circulation et des coûts d'exploitation des véhicules, mais ignorent les liens avec le commerce (voir encadré 9).

4.3 Suivi et évaluation

Comme cela a déjà été mentionné, il ne faut pas considérer le suivi et l'évaluation comme un ajout à la conceptualisation d'un projet mais comme quelque chose qui s'inscrit dans tout le cycle du projet. Les outils et méthodes de suivi et d'évaluation permettent de réfléchir à la logique d'un projet ou programme pour vérifier s'il a des chances de produire les résultats escomptés, tout en fournissant un outil de responsabilité pour l'établissement de rapports sur les résultats. Nous présentons ici les éléments essentiels de la conception du suivi et de l'évaluation, y compris l'importance de la formulation d'une logique d'intervention soutenue par une solide théorie du changement, ainsi que certains exemples d'indicateurs permettant de mesurer les progrès.

Encadré 9: Évaluation préalable d'un projet routier

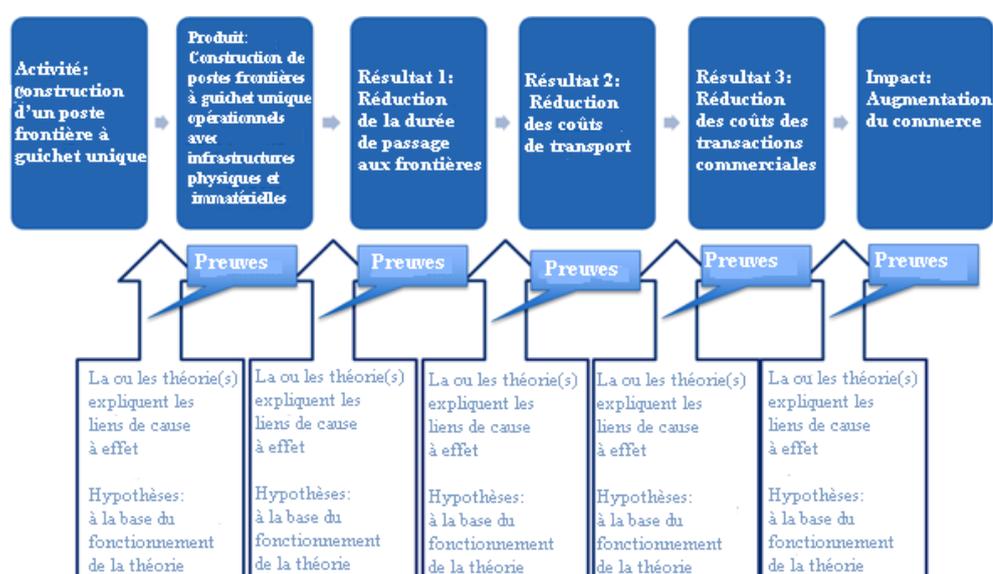
Examen hors de l'initiative d'aide au commerce pour un projet routier:

- Les coûts ;
- La circulation automobile ;
- La réduction des coûts d'exploitation des véhicules.

Examen dans le cadre de l'initiative d'aide au commerce pour un projet routier:

- Les éléments susmentionnés, plus:
 - La contribution des marchés mondiaux à l'évaluation de la circulation ;
 - La partie de corridor multimodal ou de routes de desserte ;
 - La stratégie nationale ou régionale retenue d'aide au commerce ;
 - La mise en place de liens entre la production d'un pays privé de littoral et des ports ;
 - La réduction des délais, des coûts et des risques pour les importations et les exportations ;
 - Les augmentations prévues d'exportations.

Figure 6: Logique d'intervention ou chaîne de résultats y compris la théorie du changement



4.3.1 Logique d'intervention et théorie du changement

Une bonne pratique pour la conception d'un projet est de commencer par la formulation d'une théorie du changement. Il s'agit d'un moyen d'expliquer la théorie de la réalisation pour la planification et l'amélioration du programme. On y explique les procédés grâce auxquels les intrants et activités doivent se transformer en produits, résultats et impacts escomptés. Une solide théorie du changement favorise la détermination en garantissant une chaîne stricte de cause à effet des activités aux impacts. Le recours à une théorie du changement permet d'améliorer la conception et l'exécution du projet: c'est une technique structurée de compréhension de la façon dont un projet ou pro-

gramme peut contribuer à des résultats et impacts à long terme (le « pourquoi » et le « comment »).

Une théorie du changement doit inclure une explication de la façon dont les activités du programme doivent contribuer aux résultats et pas simplement une liste d'activités suivie par des résultats sans explication des liens entre les unes et les autres. Elle doit définir les théories et les hypothèses qui fondent les changements prévus, ainsi que les données factuelles à l'appui. Il faut absolument qu'il y ait suffisamment de données factuelles (par exemple sur la base des évaluations préalables) pour fournir une justification solide aux activités des projets ou programmes. L'idéal serait d'avoir des données quantifiables. Une théorie du changement permet de réfléchir

de façon créative et dynamique aux moyens de réaliser les impacts et objectifs envisagés. Elle suscite une compréhension commune de ce qui est le plus important et réalisable (ce que l'on appelle le chemin critique).

Comme le montre l'exemple de la figure 6 présentant l'argumentation et la conception d'un projet de poste frontière, une théorie du changement peut servir utilement à comprendre les liens de l'investissement à l'impact. Un investissement pour un poste frontière, selon cet exemple, est censé contribuer à une expansion du commerce, mais il est essentiel de comprendre pourquoi et comment. Une théorie du changement doit nous aider à examiner en profondeur toutes les liaisons et tout ce qui est nécessaire pour parvenir aux changements prévus. Il se peut qu'il semble logique que l'amélioration d'une infrastructure (tant sur le plan physique qu'immatériel) puisse contribuer à l'expansion du commerce, mais il faut que l'amélioration des postes frontières se traduise par une réduction des coûts du commerce. L'hypothèse est qu'en réduisant les délais on parvient à des réductions des coûts de transport, lesquels sont transmis aux négociants, ce qui se traduit par une réduction des coûts des transactions commerciales. Mais il est important d'interpréter les données factuelles pour déterminer la validité de cette hypothèse, puisque toute économie peut aussi être accaparée par les transporteurs. À ce stade, il convient d'étudier les exemples d'autres initiatives pour vérifier si l'on a des preuves de

ce qui risque de se passer. L'annexe 2 présente un exemple d'une chaîne complexe de résultats, ou logique d'intervention, d'un programme d'intégration régionale en Afrique de l'Est (TradeMark East Africa). Pour chaque chaînon, le programme a procédé à une évaluation des hypothèses pour voir si elles se vérifient et des données factuelles existantes pour s'assurer des principes de base suggérant que les interventions aboutiraient aux résultats escomptés le long de la chaîne de causalité.

4.3.2 Indicateurs et références

En plus d'une théorie du changement, il faut formuler un cadre de résultats pour mesurer et suivre les travaux. Ceci se présente en général sous forme de cadre logique, contenant un jeu d'indicateurs pour mesurer les progrès, sur la base de la logique d'intervention et de la théorie du changement. Les indicateurs sont des variables ou facteurs quantitatifs et qualitatifs qui constituent un moyen simple et fiable de mesurer les réalisations, de refléter les changements imputables à une intervention. Les indicateurs doivent être simples mais SMART (spécifiques, quantifiables, réalisables, pertinents et tenant compte des délais). Toute une gamme d'indicateurs permet de mesurer les macro-performances (voir annexe 3). Il faut concevoir des indicateurs SMART spécifiquement adaptés aux produits, résultats et impacts afin de mesurer les progrès tout au long de la chaîne.

Tableau 1: Exemples d'indicateurs pour l'aide au commerce (OCDE, 2013)

Produits (produits du projet)	Résultats à court terme (mesures des coûts du commerce et de la compétitivité)	Résultats à long terme (mesures de l'expansion du commerce et des investissements)	Impacts/objectifs
<ul style="list-style-type: none"> • Kilomètres de routes contruites et entretenues • Augmentation des capacités des ports et aéroports • Augmentation de l'accès aux lignes fixes de téléphone, aux téléphones portables et à l'internet • Accès au crédit • Réductions des pannes de courant • Accès aux chambres froides, en particulier en zones rurales • Respect accru des mesures sanitaires et phytosanitaires et autres normes internationales • Rationalisation, harmonisation des réglementations relatives au commerce, au transit dans les accords commerciaux régionaux, en particulier pour les pays privés de littoral 	<ul style="list-style-type: none"> • Réduction du nombre de formulaires requis pour les importations et exportations • Réduction du nombre de jours pour le dédouanage des marchandises • Réduction des taxes commerciales en particulier sur les technologies essentielles et autres intrants • Réduction de la durée des transits intérieurs vers les marchés, les ports ou les usagers • Réduction des délais d'acheminement des marchandises à leur destination • Réduction de la proportion des produits n'arrivant pas aux marchés en raison de retards de livraison • Compétition mesurée par les parts de marché des 5 à 10 principales entreprises assurant la logistique et autres services de transport • Réduction des coûts de transport (changements dans les coûts, les assurances et les conditions de fret) • Taille des stocks • Effets de l'aide sur les taux de change 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacité accrue des secteurs de production de biens ou de services exportables • Hausse de la valeur ajoutée des biens et services exportables • Productivité accrue au niveau des entreprises • Changement de la part des exportations mondiales (totales et dans les principaux secteurs) • Diversification des exportations (part des exportations des 5 principaux produits) • Augmentation des investissements privés (intérieur et étranger) pour les projets d'infrastructures et les secteurs productifs bénéficiant d'une assistance 	<ul style="list-style-type: none"> • Plus d'emplois dans les secteurs des biens et services exportables • Plus d'agriculteurs de subsistance produisant pour les marchés (locaux ou d'exportation) • Diminution de la part des activités économiques et emplois dans le secteur informel • Croissance accrue et durable du fait de l'expansion du commerce • Taux d'emplois plus élevés du fait de la stimulation de la croissance • Réduction des taux de pauvreté

5. Questions transversales

Plusieurs questions transversales (parité hommes-femmes, environnement, VIH) doivent être prises en compte dans l'identification, la conception, l'exécution, le suivi et l'évaluation des projets et programmes. Ces questions ont plus ou moins d'importance suivant les priorités des partenaires du développement. Par exemple la Banque mondiale, le Canada et le Royaume-Uni accordent beaucoup d'attention aux questions de parité hommes-femmes dans l'orientation de leurs programmes (Higgins, 2012; Turner et al., 2010; CIDA, 2003). D'autres partenaires comme la Finlande et le Danemark insistent pour que les aspects environnementaux soient intégrés dans leurs projets et programmes.

Il convient d'observer que de nombreux projets et programmes d'aide au commerce n'incluent

pas forcément d'activités visant directement des questions transversales. Mais il faut tenir compte du potentiel de répercussions (souvent indirectes) de ces questions transversales dans la conception des projets et programmes d'aide au commerce. Par exemple, des projets d'investissements pour des postes frontières doivent tenir compte du rôle des femmes dans le commerce (formel et informel) ou de la façon dont elles utilisent ces postes frontières et des problèmes qui les affectent plus particulièrement (par exemple le harcèlement sexuel). En matière d'environnement, la construction d'un poste frontière ou de toute autre infrastructure peut avoir un impact sur l'environnement qu'il faut évaluer pendant la phase de conception.

6. Inscrire l'aide au commerce dans la conception

En conclusion, de nombreux projets et programmes n'incluent pas explicitement des objectifs relatifs au commerce même lorsqu'ils pourraient avoir un impact sur le commerce. Compte tenu des niveaux de financement d'aide au commerce et de l'intérêt des partenaires du développement à appuyer les activités qui contribuent à la croissance économique et au développement, mieux intégrer le commerce dans les projets et programmes, par exemple les objectifs et éléments commerciaux dans les projets et programmes d'infrastructures, se justifie parfaitement.

Références

Agence canadienne pour le développement international (2003). *Gender and Trade-related Capacity Building: A Resource Guide for Practitioners*. Gatineau: CIDA.

_____ (2013). *Aid for Trade and Development Results*. Paris: OCDE.

Banque mondiale (2010). *Trade and Transport Facilitation Assessment: A Practical Toolkit for Country Implementation*. Washington, D.C.: Banque mondiale.

Basnett, Y., Engel, J., Kennan, J., Kingombe, C., Massa, I. et te Velde, D.W. (2012). *Increasing the effectiveness of Aid for Trade: the circumstances under which it works best*. Londres: Overseas Development Institute.

CEA (2011). *On Evaluating Aid for Trade in Africa*. Addis-Abeba: CEA.

Département pour le développement international (2009). *Political Economy Analysis – How To Note*.

Foster, V. et Briceño-Garmendia, C. (2010). *Africa's Infrastructure: A Time for Transformation*. Washington, D.C.: Banque mondiale.

Gamberoni, E. et Newfarmer, R. (2009). *Aid for Trade: Matching Potential Demand and Supply*. Washington, D.C.: Banque mondiale.

Hallaert, J.J. et Munro, L. (2009). *Binding Constraints to Trade Expansion: Aid for Trade Objectives and Diagnostics Tools*. Paris: OCDE.

Hausmann, R., Rodrik, D. et Velasco, A. (2005). *Growth Diagnostics*. John F. Kennedy School of Government, Harvard University.

Higgins, K. (2012). *Gender Dimensions of Trade Facilitation and Logistics: A Guidance Note*. Washington, D.C.: Banque mondiale.

_____ (2013). *Improving Trade and Transport for Landlocked Developing Countries: World Bank contributions to implementing the Almaty Programme of Action - A report preparing the ten-year comprehensive review*. Washington, D.C.: Banque mondiale.

_____ (2010b). *Integrating Poverty and Social Analysis into Aid for Trade Programmes: Trade Policy and Regulation*. Londres: Overseas Development Institute.

Karingi, S. et Fabbroni, M. (2009). *La réalité de l'aide pour le commerce en Afrique: l'offre répond-elle à la demande?* Addis-Abeba: CEA.

_____ (2013). *Le renforcement des capacités commerciales au service de la transformation de l'Afrique. Examen critique de l'aide pour le commerce*. Addis-Abeba: CEA

_____ (2011). *Modernisation de la gestion des frontières*. Washington, D.C.: Banque mondiale.

Nathan Associates (2011). *Corridor Diagnostic Study of the Northern and Central Corridors of East Africa*.

Ocampo, A. (2013). *Elements of the best project proposals*. Washington, D.C.: Devex.

OCDE (2011). *Trade for Growth and Poverty Reduction: How Aid for Trade Can Help*. Paris: OCDE.

OCDE/OMC (2011). *Questionnaire sur l'aide pour le commerce destiné aux pays partenaires*. Paris: OECD.

OMC (2005). *Programme de travail de Doha: Déclaration ministérielle*. Genève: OMC.

OMC (2006). *Recommandations de l'Équipe spéciale chargée de l'aide pour le commerce*. Genève: OMC.

Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (2011). *Industrial Value Chain Diagnostics: An Integrated Tool*. Vienne: ONUDI.

_____ (2013). *Panorama de l'aide pour le commerce 2013: se connecter aux chaînes de valeur*. Paris/Genève: OECD/WTO.

PNUD (2008). *Aide pour le commerce et développement humain. Guide d'évaluation des besoins en matière d'aide pour le commerce*. PNUD.

_____ (2012). *Succeeding with Trade Reforms: the Role of Aid for Trade*. Paris: OCDE.

_____ (2012a). *Trade Competitiveness Diagnostic Toolkit*. Washington, D.C.: Banque mondiale

_____ (2012b). *Trade and Transport Corridor Management: A Toolkit for Performance Improvement*. Washington, D.C.: Banque mondiale.

Turner, L. et Higgins, K. avec Engel, J. (2010a). *Integrating Poverty and Social Analysis into Aid for Trade Programmes: Trade Facilitation and Trade-related Infrastructure*. Londres: Overseas Development Institute.

_____ (2011). *Writing a Business Case*. Londres: DFID.

Annexes

Annexe 1

Note conceptuelle pour un projet d'aide au commerce

Résumé	
Titre du projet proposé	
Brève description des principaux résultats et activités (par exemple augmentation du commerce intrarégional)	
Catégorie d'aide (par exemple assistance technique, formation, autre forme de renforcement des capacités, ou autre)	
Indication du financement requis (budget estimatif)	
Autres sources de financement (notamment le financement de contrepartie le cas échéant)	
Sources potentielles de financement (par exemple la Banque africaine de développement, la Banque mondiale)	
Organisation(s) bénéficiaire(s)	
Organisme(s) d'exécution	
Durée du projet (dates escomptées de démarrage et d'achèvement)	
Pays et communautés économiques régionales concernés par le projet	
Nom de l'organisme demandeur	
Principale personne à contacter (nom et prénom, poste, adresse, courriel, numéro de téléphone)	
Jour/mois/année	

1. CONTEXTE ET BESOINS DU PROJET

1.1 Intégration régionale, commerce et aide au commerce

- Perspective d'ensemble et importance du commerce et de l'intégration régionale
- Aperçu des communautés économiques régionales concernées et du cadre politique et stratégique

[environ une page]

1.2 Corridor et organisme concernés

Aperçu du corridor de transport et de l'organisme qui en est responsable

[environ une page]

1.3 Analyse de situation

- Description des problèmes et défis qui se posent le long du corridor de transport et qui font obstacle au commerce (par exemple: principales contraintes qui augmentent les coûts et durées des transactions commerciales)
- Pour plus de précision, placer ces problèmes et défis dans le contexte des activités proposées dans la note conceptuelle

[deux à trois pages]

1.4 Financement déjà obtenu d'un partenaire du développement

Aperçu des appuis pertinents en cours

[une à deux pages]

2. APERÇU ET JUSTIFICATION DU PROJET

Brève description du projet proposé

[environ 500 mots]

2.1 But et objectifs

Aperçu des principaux but et objectifs (d'ensemble et spécifiques) du projet

[environ 300 mots]

2.2 Gap analysis

- Résumé des raisons pour lesquelles le projet est nécessaire (s'expliquant dans une perspective commerciale) – à savoir une justification des interventions ou activités proposées
- Comment le projet proposé reflète-t-il des besoins non satisfaits?
- Comment le projet proposé aidera-t-il à surmonter les problèmes et défis énoncés plus haut?
- Comment les besoins (et activités à appuyer décrites ci-après) ont-ils été identifiés? Par exemple a-t-on effectué une analyse des problèmes, une évaluation des besoins, une étude diagnostique, une évaluation ou une étude de faisabilité (préciser)?

[une à deux pages]

2.3 Contexte stratégique et pertinence

- Le projet s'inscrit-il bien dans les buts et objectifs de l'initiative d'aide au commerce?
- Le projet s'inscrit-il bien dans les priorités, les politiques et les stratégies de l'organisation ou de la communauté économique régionale?
- Le projet s'inscrit-il bien dans les priorités énoncées dans le Plan d'actions prioritaires du Programme pour le développement des infrastructures en Afrique ou autres initiatives similaires (comme le Nouveau Partenariat pour le développement de l'Afrique, le Plan directeur des infrastructures de l'Union africaine, etc.)?
- Les interventions et activités du projet proposé sont-elles explicitement identifiées dans une stratégie, une politique ou un programme d'expansion du commerce ou d'intégration économique régionale?
- Comment le projet contribue-t-il au commerce ou à l'intégration économique régionale?

[une à deux pages]

2.4 Bénéficiaires directs et indirects

Résumer qui doit bénéficier du projet directement et indirectement

[environ 200 mots]

3. RÉSULTATS ESCOMPTÉS ET DÉTAIL DES ACTIVITÉS

3.1 Résultats escomptés

- Quels produits les activités du projet doivent-elles livrer? Les produits sont des résultats concrets spécifiques directement attribuables aux activités du projet – par exemple la construction de postes frontières, la conduite de formation, la production de rapports, etc.
- À quels résultats les produits vont-ils aboutir? Les résultats sont des changements qui ont lieu du fait des produits (c'est-à-dire des changements attribuables à la réalisation du projet)
- Le projet contribue-t-il à l'expansion du commerce et à l'intégration économique régionale (augmentation du commerce intrarégional)?

[environ une page]

Par exemple:

- Amélioration de l'accès aux infrastructures (produit) proportion accrue du commerce intrarégional (résultat) ;
- Renforcement des compétences et des capacités des communautés économiques régionales (produit) amélioration de la mise en œuvre des engagements à l'intégration régionale (résultat).

3.2 Détail des activités

Décrire dans le plus grand détail possible:

- Le type d'appui (par exemple assistance technique; formation; autres activités de renforcement des capacités)
- Principales activités et niveaux estimés d'intrants requis s'ils sont connus (par exemple nombre d'experts et nombre de jours)
- Comment les activités vont-elles aboutir aux résultats escomptés (produits et résultats) et comment l'appui contribuera-t-il aux buts et objectifs d'ensemble du projet?

[environ deux à trois pages]

4. COORDINATION ET COMPLÉMENTARITÉ AVEC D'AUTRES PROJETS

- Comment assurera-t-on la coordination et la complémentarité du projet avec d'autres interventions, notamment les projets financés par le partenaire de développement?
- Comment fera-t-on en sorte qu'il n'y ait pas de chevauchement entre le projet et un soutien en cours?

[environ 300 mots]

5. MESURE DES RÉSULTATS

Décrire comment seront assurés le suivi et l'évaluation des résultats potentiels (produits, résultats, etc.)

[environ 300 mots]

6. ÉLÉMENTS D'EFFICACITÉ ET DE RENTABILITÉ

Expliquer pourquoi les activités ou projet proposés sont considérés comme la meilleure façon la plus efficace de livrer les résultats escomptés (a-t-on envisagé d'autres options que l'on a abandonnées parce qu'elles n'étaient pas aussi optimales)?

[environ 300 mots]

7. GESTION DES RISQUES

Résumer les principaux risques qu'encourt le projet [par exemple l'instabilité politique; l'insuffisance de volonté politique ou l'absence de coordination]. En d'autres termes quels sont les facteurs ou événements qui risquent de retarder ou de compromettre la réalisation des activités et résultats escomptés du projet (produits et résultats)? Comment va-t-on atténuer ces risques?

[environ 300 mots]

8. PÉRENNISATION

Comment assurera-t-on la durabilité des bénéfices provenant des produits du projet lorsque celui-ci aura pris fin? Quels mécanismes seront mis en place à cette fin?

[environ 300 mots]

9. IMPLANTATION ET DURÉE

Donner des informations sur l'emplacement du travail, sa durée (dates de démarrage et d'achèvement), le nombre total de journées requises (le cas échéant)

[environ 300 mots]

10. GESTION ET ÉTABLISSEMENT DES RAPPORTS

Décrire les modalités d'exécution du projet

- Décrire comment le demandeur doit s'appropriier le projet et en assurer la supervision pour garantir la livraison de produits de haute qualité en respectant les délais et le budget?

[environ 300 mots]

11. BUDGET

Présenter un plan de travail indicatif (le calendrier des activités) le cas échéant

[Insérer le tableau]

12. PLAN DE TRAVAIL

Présenter un plan de travail indicatif (le calendrier des activités) le cas échéant

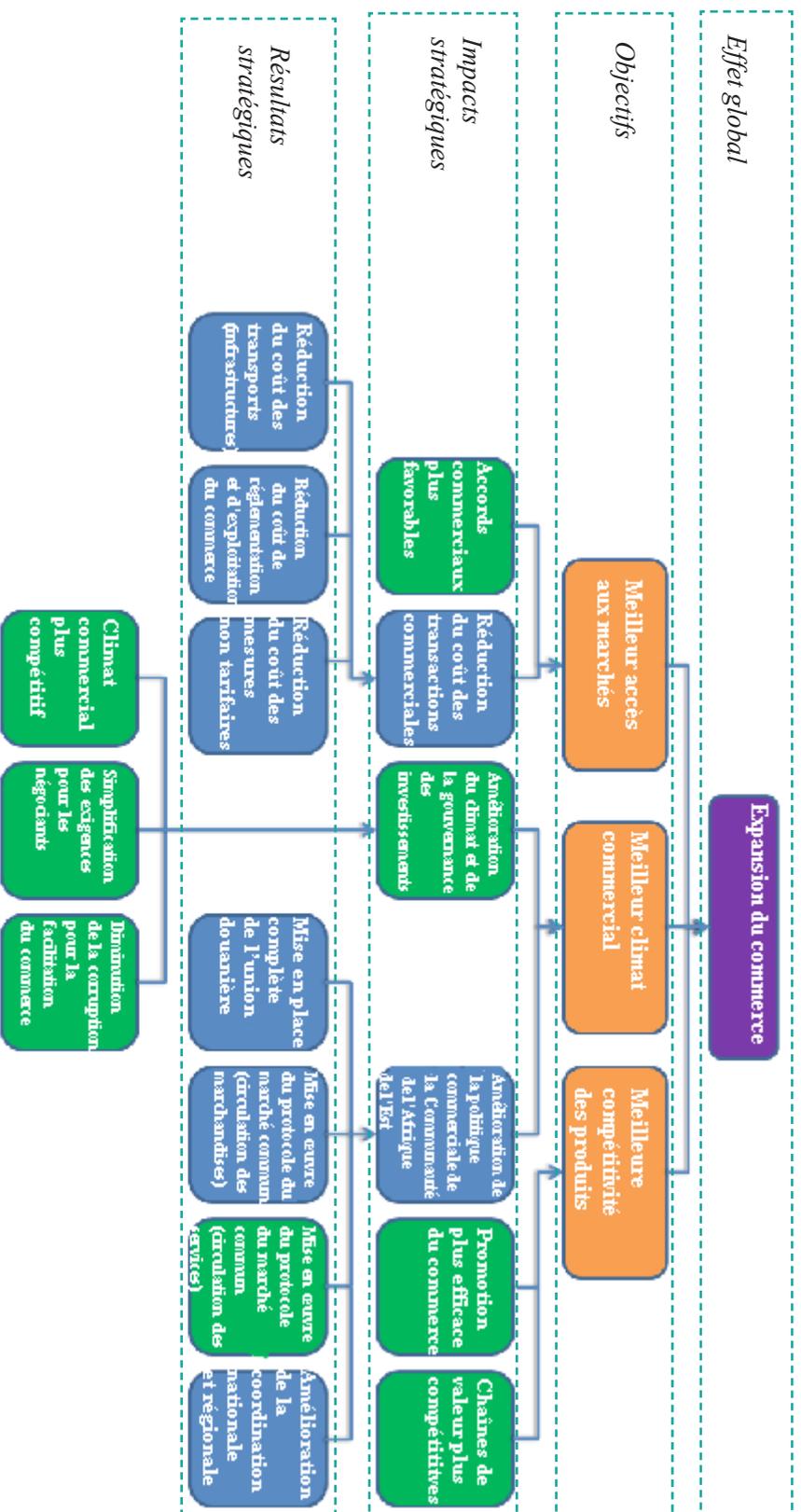
[Insérer le tableau]

13. RÉFÉRENCES

Donner la liste des principaux documents et autres sources d'information auxquels peuvent se référer ceux qui vont formuler et exécuter le projet

[Insérer les références]

Annexe 2: Exemple de chaîne de résultats ou logique d'intervention Exemple de théorie du changement – TradeMark East Africa



Annexe 3: Données et indicateurs existants

Données et indicateurs

La banque de données de la Banque mondiale (World Trade Indicators) contient environ 450 indicateurs relatifs aux politiques commerciales de 211 pays organisés en cinq piliers: politique commerciale, environnement externe, environnement institutionnel, facilitation du commerce et résultats commerciaux. Cet outil permet aux pays de comparer leurs politiques et performances commerciales avec celles des autres pays et groupes de pays (par exemple par région, niveaux de revenus, accords commerciaux régionaux).

L'indice de performance commerciale du Centre du commerce international (Trade Performance Index) évalue les performances commerciales sectorielles et présente un profil et un classement des principaux secteurs d'exportation des pays, ainsi qu'une série d'indicateurs statiques et dynamiques permettant d'évaluer la compétitivité de chaque secteur sur le plan international. L'indice calcule le niveau de compétitivité et de diversification d'un secteur spécifique d'exportation et le compare avec les résultats d'autres pays. Son classement composite se fonde sur cinq critères: valeur des exportations nettes, exportations par habitant, part du marché mondial et diversification des produits et des marchés. L'indice consiste en tout en 22 indicateurs quantitatifs de la performance commerciale.

La base de donnée Doing Business de la Banque mondiale (Doing Business) offre toute une gamme d'indicateurs quantitatifs qui reflètent l'environnement réglementaire des affaires dans 181 pays. Ces indicateurs couvrent la complexité et le coût des réglementations (par exemple pour démarrer une affaire, obtenir un permis de construire, accéder à l'électricité, enregistrer une propriété, payer les impôts, faire du commerce transfrontalier), ainsi que la solidité des institutions juridiques (par exemple pour obtenir des crédits, protéger les investisseurs, faire respecter les contrats, traiter des cas d'insolvabilité et recruter des employés). Les indicateurs du commerce transfrontalier représentent la capacité de facilitation commerciale d'un pays et consistent en mesures objectives de l'environnement de facilitation commerciale: nombre de documents requis pour les importations et les exportations; délais pour les importations et les exportations (en jours) et coût des importations et des exportations (en dollars des États-Unis par conteneur). Ils estiment les coûts monétaires associés à l'expédition de marchandises de la sortie de l'usine aux ports et des ports aux points de vente pour les conteneurs standard.

L'Indice de performance logistique de la Banque mondiale (Logistics Performance Index) est un outil de référence focalisé sur le degré de « convivialité » des mesures de facilitation du commerce et des transports des pays. Il s'agit de montrer la perception de l'environnement logistique des pays et de comparer les profils des services logistiques commerciaux de 153 pays. L'indice mesure: l'efficacité des douanes et du dédouanement aux frontières; la qualité des infrastructures de transport et infrastructures commerciales; la possibilité d'effectuer des expéditions de marchandises à des prix compétitifs; la compétence et la qualité des services logistiques; la possibilité d'assurer le suivi et la localisation des expéditions et la fréquence à laquelle les expéditions parviennent à leurs destinataires dans les délais de livraison prévus.

La World Integrated Trade Solution (solution commerciale intégrée) de la Banque mondiale (World Integrated Trade Solution) est une base de données et un outil analytique regroupant des données sur le commerce et sur les mesures tarifaires et non tarifaires. C'est le produit d'une étroite collaboration avec la Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement (CNUCED), le Centre du commerce international, la Division de statistique des Nations Unies et l'OMC.

Le Trade Restrictiveness Index (indice des effets restrictifs sur le commerce du Fonds monétaire international (Services Trade Restrictiveness Index) fournit des informations sur les obstacles au commerce qui peuvent se comparer d'un pays à l'autre. Il contient des données sur 103 pays et porte sur cinq secteurs (télécommunications, finances, transports, vente au détail et services professionnels) et les principaux modes de prestations de services.

L'Indice de facilitation du commerce du Forum économique mondial (Enabling Trade Index) saisit les caractéristiques qui affectent la possibilité qu'a un pays de bénéficier du commerce pour déterminer dans quelle mesure les pays ont mis en place des institutions, politiques et services pour faciliter le commerce. Il se divise en quatre sous-indices: accès aux marchés – mesure à quel point la politique d'un pays y accueille les biens venus de l'étranger et permet l'accès de ses exportateurs aux marchés extérieurs; administration des frontières – évalue à quel point l'administration des frontières facilite l'entrée et la sortie des marchandises; infrastructures de transport et de communication – pour savoir si un pays s'est doté des infrastructures de transport et de communications nécessaires pour faciliter la circulation des marchandises à l'intérieur du pays et au-delà de ses frontières; et environnement des affaires – pour examiner la qualité de la gouvernance et l'environnement général de réglementation et de mesures de sécurité qui ont un impact sur les affaires des importateurs et exportateurs dans le pays.

Données et indicateurs

L'Indice de compétitivité globale du Forum économique mondial (Global Competitiveness Index) mesure les bases microéconomiques et macroéconomiques de la compétitivité des pays et se compose de 12 piliers (institutions, infrastructures, environnement macroéconomique, santé et enseignement primaire, efficacité du marché du travail, développement du marché financier, maturité technologique, taille des marchés, sophistication des affaires et innovation). La compétitivité est définie comme l'ensemble des institutions, des politiques et des facteurs qui déterminent le niveau de productivité d'un pays compte tenu de son niveau de développement.

La base de données de l'Union internationale des télécommunications sur les indicateurs des TIC (ICT database) offre des données chronologiques sur les télécommunications et TIC des pays.

Le centre de données de la CNUCED (FDI database) contient des séries chronologiques sur les investissements étrangers directs par pays et par secteur.

Le site Web des Examens de politiques commerciales de l'OMC Trade Policy Review permet d'accéder à tous les examens de politiques commerciales que l'organisation a menés et qui contiennent des informations qualitatives et quantitatives permettant d'évaluer les politiques des pays en matière de commerce et d'investissements.

Les Indicateurs de développement dans le monde de la Banque mondiale (World Development Indicators) fournissent toute une gamme de statistiques sur les pays.

L'initiative de la Banque mondiale sur les investissements transfrontaliers (Investing Across Borders) établit des comparaisons entre les réglementations du monde entier sur les investissements étrangers directs et présente des indicateurs quantitatifs sur les lois, réglementations et pratiques qui affectent la façon dont les compagnies étrangères peuvent investir dans les divers secteurs, démarrer une entreprise, avoir accès aux terrains industriels et obtenir l'arbitrage en cas de différends commerciaux.

Le programme de gestion des connaissances sur les infrastructures en Afrique de la Banque africaine de développement (Africa Infrastructure Knowledge Programme) gère la base de données sur les infrastructures qui faisait auparavant partie du diagnostic national des infrastructures africaines. Cette base de données contient toute une gamme d'indicateurs (avec en tout 893 variables) pour mesurer la performance des neuf principaux secteurs d'infrastructures (transport aérien, TIC, irrigation, ports, énergie, voies ferrées, eau et assainissement) dans 24 pays d'Afrique. Les indicateurs quantitatifs portent notamment sur les mesures de performance des infrastructures en termes d'accès, d'efficacité, de qualité et de résultats financiers, en mettant l'accent sur les compagnies prestataires de services. Des indicateurs qualitatifs mesurent les cadres institutionnels, juridiques et réglementaires de chaque secteur.

Quelques indicateurs portant sur l'aide au commerce

Dimension	Indicateur	Source
Performance commerciale	Croissance réelle des exportations de biens et de service	Banque mondiale, Indicateur du commerce mondial
	Changement dans la part de marché des exportations de biens et de services	Banque mondiale, Indicateur du commerce mondial
	Effet de la compétitivité (changement de part du marché)	Centre du commerce international, Indicateur du commerce mondial
	Effet de la demande (changement de part du marché)	Centre du commerce international, Trade Performance Indicator
	Indice de concentration des exportations (Herfindhal)	Banque mondiale, Indicateur du commerce mondial
	Flux d'investissements directs étrangers (en pourcentage du PIB)	Banque mondiale, Indicateur du commerce mondial
	Croissance réelle du commerce total (en pourcentage)	Banque mondiale, Indicateur du commerce mondial
	Nombre de produits importés / exportés	Banque mondiale, Indicateur du commerce mondial
Incitations	Indice de restriction du commerce (mesures tarifaires seulement)	Banque mondiale, Indicateur du commerce mondial
	Proportions de lignes tarifaires avec des crêtes intérieures	Banque mondiale, Indicateur du commerce mondial
	Proportions de lignes tarifaires bénéficiant du traitement de nation plus favorisée-0 (en pourcentage)	Banque mondiale, Indicateur du commerce mondial
	Proportions de lignes tarifaires consolidées (en pourcentage)	Banque mondiale, Indicateur du commerce mondial
	Droits de douane trop élevés	Banque mondiale, Indicateur du commerce mondial
	Progressivité des droits de douane	Banque mondiale, Indicateur du commerce mondial
	Engagement à l'Accord général sur le commerce des services	Banque mondiale, Indicateur du commerce mondial
Infrastructures	Qualité des transports et des TIC	Banque mondiale, Indice de performance logistique
	Nombre d'internautes et d'utilisateurs de téléphones portables et de lignes téléphoniques fixes par 1000 habitants	Banque mondiale, Indicateur du commerce mondial
	Pourcentage de routes revêtues, longueur totale de voies ferrées en kilomètres, coût de transport du fret aérien par rapport aux États-Unis d'Amérique	Banque mondiale, Indicateur du commerce mondial
	Qualité des installations portuaires et des infrastructures d'approvisionnement en eau	International Institute for Management Development, Rapport sur la compétitivité mondiale
Institutions	Commerce transfrontalier (classement)	Banque mondiale, Doing Business
	Délais d'importation et d'exportation	Banque mondiale, Doing Business
	Efficacité des douanes	Banque mondiale, Indice de performance logistique
	Facilité d'organiser des expéditions internationales à des prix abordables	Banque mondiale, Indice de performance logistique
	Coûts de la logistique locale	Banque mondiale, Indice de performance logistique
	Arrivée des expéditions à destination dans les délais prévus	Banque mondiale, Indice de performance logistique

Annexe 4

Intégration des problématiques hommes-femmes dans les projets et programmes d'aide au commerce

Guide pratique pour l'intégration des problématiques hommes-femmes dans les projets d'infrastructures de commerce et de transport¹²

Les données disponibles indiquent que les femmes sont désavantagées de façon disproportionnée en matière d'infrastructures. Elles ont moins de contrôle que les hommes sur les ressources des ménages consacrées aux transports. De ce fait, elles dépendent plus de la marche et des transports en commun pour apporter ce qu'elles produisent sur les marchés. Elles consacrent aussi une plus grande part de leurs revenus que les hommes aux transports dans lesquels leurs niveaux d'insécurité sont nettement plus élevés.

Diagnostics: questions à prendre en compte dans la conception du projet	Parties prenantes: avec qui travailler
<ul style="list-style-type: none">• Quels types d'infrastructures de commerce et de transport les femmes utilisent-elles? Sont-elles différentes de celles utilisées par les hommes ?• Combien de temps et d'argent les femmes consacrent-elles à ces divers types d'infrastructures de commerce et de transport? Y a-t-il une différence par rapport aux hommes?• Quels problèmes ou contraintes les femmes rencontrent-elles pour avoir accès aux infrastructures de commerce et de transport et les utiliser? Ces problèmes sont-ils plus graves que ceux qui affectent les hommes ?• Existement-ils des services particuliers d'aide aux femmes pour ce qui est des infrastructures de commerce et de transport?• Comment pourrait-on améliorer l'utilisation des infrastructures de commerce et de transport par les femmes?	<ul style="list-style-type: none">• Associations professionnelles et commerciales de femmes• Commerçantes et commerçants• Organisations de la société civile qui représentent les intérêts des femmes• Fonctionnaires de l'État responsables des infrastructures de commerce et de transport• Représentants du secteur privé s'occupant d'infrastructures de commerce et de transport• Chambre de commerce

12 D'après Higgins, 2012.

Action: pour surmonter les contraintes qui affectent plus particulièrement les femmes

Contraintes qui affectent plus les femmes	Réactions possibles	Indicateurs de suivi et d'évaluation		
		Intrant	Produit	Résultat
Les femmes ont plus de mal à avoir accès aux infrastructures de transport en raison des distances et des coûts, ce qui limite leur accès aux marchés et aux lieux d'échanges d'informations sur les marchés	Rendre les transports en commun plus réguliers, plus faciles d'accès et plus abordables	Ressources pour appuyer l'expansion des transports en commun (par exemple les autobus)	Bus pour transporter les biens et les personnes aux marchés qui soient abordables, réguliers et avec des arrêts à des distances accessibles pour la plupart des commerçantes	Plus de femmes pouvant utiliser les infrastructures de transport – transports privés ou transports en commun – pour apporter leurs productions sur les marchés
	Appuyer le développement de routes de desserte des zones reculées aux grandes routes pour permettre aux commerçantes d'atteindre des marchés plus importants	Ressources pour appuyer l'expansion des routes de desserte	Expansion du réseau de routes de dessertes permettant aux commerçantes d'avoir plus facilement accès aux marchés	
Manque de sûreté et forte insécurité pour les femmes dans les infrastructures de transport	Améliorer la sécurité sur les transports en commun	Ressources pour appuyer l'expansion des transports en commun (par exemple les autobus) pour éviter qu'ils soient bondés	Plus de bus pour transporter les biens et les personnes aux marchés	Amélioration de la sûreté et de la sécurité des services de transport pour les commerçantes
	Améliorer la sécurité aux gares routières et ferroviaires	Meilleur éclairage et salles réservées aux femmes dans les gares routières et ferroviaires	Plus de zones sûres où les femmes peuvent attendre dans les gares routières et ferroviaires	
		Présence policière plus fiable dans les gares routières et ferroviaires	Présence policière plus effective dans les gares routières et ferroviaires	
Manque d'accès aux installations d'entreposage de biens périssables aux postes frontières, alors que ce sont d'ordinaires les femmes plus que les hommes qui en auraient besoin	Appuyer la mise en place aux postes frontières d'installations d'entreposage fiables et peu coûteuses pour les denrées périssables	Ressources pour appuyer la mise en place aux postes frontières d'installations d'entreposage fiables et peu coûteuses pour les denrées périssables	Plus grand nombre d'installations d'entreposage fiables et peu coûteuses pour les denrées périssables	Moins de gaspillage dû aux temps d'attente, d'où des profits accrus pour les commerçantes