

**MID-TERM EVALUATION:
JOINT INTEGRATED TECHNICAL ASSISTANCE
PROGRAMME (JITAP II) *
MANAGEMENT RESPONSE**

VERSION FRANCAISE

August 2006

* This report was commissioned by WTO, ITC and UNCTAD. The opinions expressed in this report are those of the author(s) and do not represent the views of the UNCTAD secretariat or of the organizations or institutions with which the author(s) may be connected or organizations or institutions that commissioned this evaluation. The designations and terminology employed and the presentation of the material in these publications do not imply the expressions of any opinion whatsoever on the part of the United Nations concerning the legal status of any country, territory, city or area, or the authorities or of its frontiers or boundaries. This document has not been formally edited.

Réponse de gestion aux rapports d'évaluation JITAP (20 Septembre 2006)

JITAP II/SG/07/6 F

Introduction

Cette réponse de gestion résume les observations et recommandations principales des rapports d'évaluation et a été préparée conjointement par les trois agences d'exécution.

De façon générale, la direction de JITAP accepte les recommandations de l'évaluation visant à améliorer l'impact et l'efficacité de la mise en œuvre du programme dans sa phase II, ainsi que les suggestions spécifiques aux pays. Les agences d'exécution s'engagent à prendre en compte ces recommandations dans la mesure du possible, compte tenu des ressources encore disponibles.

Recommandations clés

L'évaluation recommande vivement que le programme JITAP soit prolongé pour une troisième phase et met en lumière la nature unique de JITAP dans l'univers de l'assistance technique au commerce (ATC), ainsi que ses succès durant les huit ou neuf dernières années. Les agences apprécient cette recommandation et demandent au Groupe de Pilotage du Fonds d'Affectation Commun de la soutenir. Dans le cas où une troisième phase serait décidée, les agences d'exécution s'engagent à intégrer les suggestions présentées dans le rapport d'évaluation concernant une prochaine phase du programme.

I. Contexte

1. Le CCI, la CNUCED et l'OMC, les trois agences d'exécution, ainsi que l'Unité de Coordination, prennent note du rapport d'évaluation de JITAP II présenté par le Chef d'équipe, M. S.V. Divvaakar, ainsi que des rapports nationaux d'évaluation présentés par les 16 évaluateurs nationaux. Nous souhaitons exprimer à l'équipe d'évaluation nos remerciements pour les efforts déployés dans la préparation de cet exercice.
2. Cette évaluation est la première revue externe de la performance du programme initiée par les agences, comme prévu par le Document de Programme qui avait été validé par le Groupe de Pilotage du Fonds. Les agences considèrent que ce rapport répond aux termes de référence transmis à l'équipe d'évaluation. L'Unité d'Évaluation du CCI a conduit l'exercice d'évaluation avec professionnalisme, en coordination avec les unités d'évaluation de la CNUCED et de l'OMC. Nous les remercions tous pour leur efficacité et la qualité de leur engagement.
3. Les agences ont suivi cet exercice d'évaluation avec grand intérêt et beaucoup d'attentes quant à ses conclusions et recommandations pour (i) entreprendre les ajustements nécessaires au programme pour le reste de la durée de sa phase actuelle, et pour (ii) initier le processus de réflexion quant à une éventuelle troisième phase.
4. L'observation principale de l'évaluation est que JITAP continue d'être un programme d'ATC qui fonctionne de manière satisfaisante et représente un modèle pour la coopération inter-agences. L'évaluation a également conclu que JITAP continue de répondre à la plupart des besoins des pays bénéficiaires en termes de renforcement des capacités liées au Système Commercial Multilatéral (SCM) et que sa performance est efficace. Cependant, l'évaluation a également observé certaines difficultés rencontrées au niveau global ou à celui des pays. Les agences s'engagent à entreprendre les ajustements nécessaires pour remédier à ces difficultés, aussi bien au niveau conceptuel qu'opérationnel.

II. Mise en oeuvre du programme

7. Le rapport met en lumière le **caractère unique et conjoint de JITAP** (*Rapport p 2, 8, 18, 63*) dans l'univers ATC (règles, politiques, commerce). La participation conjointe du CCI, de la CNUCED et de l'OMC est relevée comme un aspect très positif. Cela confirme que JITAP a été un programme pionnier dans l'ATC tel que déjà mis en évidence dans le rapport d'évaluation de JITAP I. La mise en commun des ressources au niveau des agences d'exécution a également favorisé la collaboration au sein des pays partenaires et a encouragé la prise en compte du commerce dans les programmes de réduction de la pauvreté.
8. Nous avons pris note de l'observation de l'évaluateur au sujet de l'**émergence de contraintes en termes de ressources humaines et de capacités d'offre** (*Rapport p. 2, 5, 19, 66*) au sein des agences, ce qui pourrait contraindre la bonne mise en oeuvre des activités. Nonobstant les limitations de capacité inhérentes aux agences – dont la résolution dépasse le programme JITAP – une nouvelle phase du programme devra prendre en considération la capacité de mise en oeuvre par les agences, y compris par une utilisation plus intensive des capacités nationales, tel que justement mis en exergue dans plusieurs rapports d'évaluation nationaux.
9. Les agences concordent avec le rapport d'évaluation que les **ressources décentralisées** (*Rapport p. 2, 24, 25, 66*) ont été insuffisamment utilisées et que plus d'attention doit être accordée au renforcement des capacités nationales visant à assurer une mise en oeuvre adéquate des activités initiées localement. Conformément au document de programme, les ressources décentralisées ont été mises à disposition des contreparties nationales pour l'exécution d'activités locales préalablement approuvées. En considérant l'observation de l'évaluation quant à la décentralisation des ressources qui a été conduite de manière généralement satisfaisante, « l'insuffisante utilisation de ces ressources » mentionnée par l'évaluateur se rapporte aux faiblesses des capacités nationales de planification et de mise en oeuvre, ainsi qu'à un échange inadéquat d'informations au sein des contreparties nationales. Les agences sont également d'accord sur le besoin de rationaliser la communication et de simplifier les processus d'approbation.
10. Le rapport d'évaluation note que le **système comptable** (*Rapport p. 2, 35*) des agences d'exécution est basé sur la comptabilisation des apports. Bien que conforme aux normes financières de l'ONU, un tel système ne correspond pas à l'approche de gestion par les résultats adoptée par JITAP. Il y aurait lieu cependant de noter que des informations financières détaillées ont pu également être mises à la disposition de toutes les parties concernées, sur une base analytique par rapport aux produits du programme. En outre, l'affirmation dans le rapport au sujet de l'absence apparente de système formel de régulation des écarts budgétaires n'est pas pertinente, puisque des réunions inter-agences sont régulièrement tenues sur le budget du programme afin de répondre à ces questions avec le soutien de l'Unité de Coordination.
11. Les **coûts de gestion et frais de soutien** (*Rapport p. 33, 34*) sont un aspect intégral de tous les programmes d'ATC. Bien que les coûts totaux de gestion et de soutien indiqués dans le rapport soient bien de 31 %, les frais de soutien correspondent à des apports techniques fournis au programme par les agences d'exécution. Ces frais ne doivent donc pas être regroupés avec les coûts directs de gestion (par exemple pour l'unité de coordination et le soutien aux points focaux) qui s'élèvent à 18 % des dépenses totales.
12. Au sujet de la **démarcation entre les fonctions de coordination et de mise en oeuvre** (*Rapport p. 2, 6, 30, 31, 66*), nous sommes d'accord que ces deux fonctions doivent être considérées séparément. La structure de l'Unité de Coordination et son positionnement dans le schéma global de gestion du programme seront remis à plat pour une prochaine phase de JITAP, ainsi que les besoins de cette structure en personnel. En attendant, les agences continueront à œuvrer à améliorer les mécanismes de gestion et de coordination, ainsi que les canaux de communication, tel que recommandé par le rapport.

13. Nous ne sommes pas d'accord avec l'affirmation selon laquelle le **mécanisme de prise de décision par consensus** (*Rapport p. 20, 65, 66*) a pu nuire à la bonne mise en oeuvre du programme. Aucune décision n'est actuellement en suspens. En réalité, ce mécanisme a contribué à la flexibilité de la conception et de la mise en oeuvre du programme, chose qui ne peut être facilement assurée dans le cadre d'un système de vote à la majorité. Cela ne signifie cependant pas qu'il n'y ait pas de marge pour l'amélioration du processus de prise de décision, ce que les agences exploreront. Nous pensons également que l'approche actuelle de leadership par chaque agence des différents modules fonctionne efficacement, bien qu'il y ait lieu également d'introduire des améliorations dans l'avenir.
14. Les agences prennent bonne note de la conclusion de l'évaluation au sujet de la **coordination** (*Rapport p. 30, 31*), de ses processus et structures. Nonobstant tous changements éventuels quant à ces questions lors d'une possible troisième phase du programme, les agences entreprendront de rationaliser les processus en question, de revoir les niveaux d'affectation en personnel, et d'améliorer les interactions entre les agences d'une part et les points focaux et autres contreparties dans les pays bénéficiaires, d'autre part.

III. Livraison du programme

15. Les agences reconnaissent que des éléments spécifiques du programme ont été **retardés** (*Rapport p. 21, 22*) dans certains pays, qui n'ont pu commencer que dans la deuxième moitié de 2004. Cependant, les activités génériques et un certain nombre d'apports prioritaires, parmi lesquels les préparations pour la 5ème Conférence Ministérielle de Cancun en septembre 2003, ont été livrés dès le deuxième trimestre 2003.
16. Il est noté que l'évaluateur a reconnu la performance satisfaisante des **modules 1, 2, et 4** (*Rapport p. 3, 21*). Ces modules ont aidé les pays JITAP à participer plus activement et efficacement aux négociations commerciales, à mieux comprendre les règles du SCM et les implications de l'intégration commerciale, ainsi qu'à identifier des marchés d'exportation.
17. Le **module 3** (*Rapport p. 3, 21, 23*) comprend des activités relevant des agences d'exécution de Genève et des actions de suivi relevant des contreparties nationales. Les agences ont généralement exécuté les activités dont elles étaient responsables. Cependant, les activités nationales de sensibilisation et de diffusion de l'information n'ont pas suivi, en raison essentiellement de contraintes de capacité dans les pays partenaires. Les agences sont d'accord sur le fait qu'un soutien renforcé et des mesures positives de motivation doivent être fournis aux formateurs nationaux ainsi qu'aux personnes ressources pour la diffusion de la formation sur le SCM et autres plates-formes d'information.
18. Les agences sont d'accord sur le fait que le **module 5** (*Rapport p. 3, 21, 23, 24, 36, 37*) n'a pas répondu aux attentes, et qu'il convient de revoir sa conception ainsi que ses modalités de mise en oeuvre. Une action immédiate sera prise pour améliorer la qualité du contenu et de l'utilisation du site Web JITAP existant (et le CDF).

IV. Résultats

Elaboration de politiques, de stratégies et de positions commerciales (*Rapport p. 41-43*)

19. Les agences partagent parfaitement la conclusion du rapport d'évaluation soulignant que "JITAP a permis à un ensemble représentatif de protagonistes de mieux comprendre la signification du SCM et d'analyser objectivement les profits et pertes causés par l'intégration". Les pays partenaires de JITAP ont été pro-actifs dans les négociations de Doha, particulièrement au travers des Comités Inter-Institutionnels (CIIs).

Renforcement de la capacité des parties prenantes du commerce (*Rapport p. 43-45*)

20. Nous sommes d'accord avec l'évaluateur sur le fait que JITAP a contribué au renforcement de l'infrastructure d'information commerciale dans le cadre du module 2, ainsi qu'à la consolidation des capacités dans le cadre des formations du module 3. Les éléments mentionnés dans le rapport au sujet des contraintes rencontrées par les pays en termes de personnel, de la lenteur de l'établissement de réseaux de formateurs, et du manque d'engagement de la part des bénéficiaires sont des problèmes véritables que les agences et les pays partenaires continueront d'adresser.

Stratégies d'exportation en réponse aux opportunités de marché (*Rapport p. 47*)

21. Le fait que tous les pays aient identifié des secteurs prioritaires d'exportation et formulé des stratégies montre l'engagement des pays partenaires. Tout en reconnaissant que la mise en oeuvre des stratégies d'exportation représente le défi principal, celle-ci ne pourrait être entreprise efficacement avec le niveau de ressources actuellement disponibles. Dans une troisième phase éventuelle, il sera utile d'aller au-delà de la formulation de stratégies sectorielles et de fournir une assistance technique mettant clairement l'accent sur la mise en oeuvre des stratégies d'exportation.

Capacité optimisée de formulation et de gestion de programme (*Rapport p. 48*)

22. Les agences notent avec plaisir que l'évaluateur reconnaît que certains concepts et structures institutionnelles de JITAP ont été utilisés dans d'autres programmes d'ATC et ont contribué à améliorer la coordination, en particulier entre certaines activités JITAP et le Cadre Intégré.

V. Impact et pérennité

23. Les agences notent avec satisfaction l'analyse par l'évaluation que grâce à JITAP, il y a des preuves tangibles d'une participation accrue des pays africains aux négociations du SCM. En outre, le rapport souligne que les positions de négociations des pays partenaires intègrent désormais mieux les opinions articulées par des acteurs commerciaux multiples, y-compris le secteur privé et la société civile. Les structures institutionnelles et opérationnelles mises en place par JITAP ont contribué à un tel changement, et leur durabilité s'améliore sans cesse (*Rapport p. 48-49*).
24. Les agences sont d'accord avec le fait qu'il reste des besoins insatisfaits à prendre en compte dans une phase ultérieure de JITAP, tels que la meilleure "domestication" et application des accords de l'OMC, la pérennisation des points d'informations et autres institutions liées au SCM, l'institutionnalisation de la formulation des stratégies sectorielles et des cadres de leur exécution, ainsi qu'un soutien accru à la consolidation des capacités d'offre à l'exportation de biens et services (*Rapport p. 50-52*).

VI. Synergies avec le Cadre Intégré et l'initiative Aide au Commerce

25. L'évaluation recommande « une reconnaissance formelle de JITAP en tant que mécanisme de livraison d'ATC par le Cadre Intégré amélioré », et « l'adoption formelle d'un mécanisme de coordination inter-programmes entre le Groupe de Travail du Cadre Intégré et le Mécanisme Conjoint de Pilotage de JITAP ». Les agences sont d'accord avec cette recommandation. Elles exploreront, le moment venu, comment rendre opérationnels de tels accords avec les partenaires du Cadre Intégré. Des synergies du même type seront également recherchées avec les mécanismes à établir sous l'initiative Aid for Trade. Parallèlement, les mécanismes de coordination nationaux seront renforcés, en particulier à travers les CIIs, et leurs capacités à coordonner différents programmes d'ATC (*Rapport p 57-62*).