Evaluation indépendante du projet financé par le Cadre Intégré Renforcé

« Facilitation du transit, du transport et des changes en Afrique de l'Ouest pour une meilleure participation aux chaînes de valeur » *

Unité d'Evaluation Indépendante
Juin 2024

* Ce rapport a été commissionné par la CNUCED. Les opinions exprimées dans ce rapport sont celles de l'évaluateur externe et ne reflètent pas les vues du secrétariat de la CNUCED, ni celles des organisations ou institutions auxquelles l'évaluateur peut être lié. Ce rapport d'évaluation n'a pas fait l'objet d'une relecture par le secrétariat de la CNUCED.

Le rapport d'évaluation a été préparé par le **Dr Aitor Pérez**, consultant en chef chez ECOPER, ci-après dénommé « l'évaluateur ».

Les évaluations indépendantes de projets sont généralement menées par des évaluateurs externes. Le rôle de l'Unité d'évaluation indépendante de la Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement (CNUCED) dans le cadre des évaluations indépendantes de projets qu'elle gère consiste à assurer la qualité et à apporter un soutien tout au long du processus d'évaluation, notamment en fournissant des outils réglementaires, des instructions et des modèles à utiliser dans le cadre du processus d'évaluation, et en validant le rapport final. Ce rôle repose sur la responsabilité qui incombe à l'Unité d'évaluation de répondre à l'engagement pris par le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (UNEG) de professionnaliser la fonction d'évaluation et de promouvoir une culture de l'évaluation au sein de la CNUCED à des fins de responsabilisation, d'apprentissage continu et d'amélioration. Les principes qui sous-tendent la fonction d'évaluation sont inscrits dans les normes et standards d'évaluation de l'UNEG.

Afin de favoriser un environnement transparent et propice à l'apprentissage, le cadre d'évaluation de la CNUCED est actuellement défini par sa politique d'évaluation approuvée en juin 2023.

L'Unité d'évaluation indépendante peut être contactée à l'adresse suivante :
Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement
Palais des Nations, 8-14,
Av. de la Paix, 1211 Genève 10 Suisse
Téléphone : +41 22 917 1234
Courriel : evaluation@unctad.org

Site web : https://unctad.org/about/evaluation

Disclaimer :

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

Le présent document n'a pas fait l'objet d'une relecture par les services d'édition.

UNCTAD/OSG/INF/2025/2

INDEX

INTRODUCTION 5
1. CONTEXTE 6
2. SUJET D'EVALUATION 7
3. OBJECTIF ET APPROCHE DE L'EVALUATION 14
4. CRITERES ET QUESTIONS 15
5. METHODOLOGIE 18
6. CONSTATATIONS 21
Pertinence 21
b) Cohérence 23
c) Efficacité 26
d) Efficience 31
e) Durabilité et Impact 34
f) Genre, droits humains et environnement 37
7. CONCLUSIONS 39
8. RECOMMANDATIONS 42
Annexe I. Références 44
Annexe II. Données de participation 47
Annexe III. Résultats du questionnaire en ligne 51
Annexe IV. TdR 59
Annexe V. Matrice d'évaluation 67

ABREVIATIONS

AFE	Accord de Facilitation des Echanges
APE	Accord de Partenariat Economique
BM	Banque Mondiale
CIR	Cadre Intégré Renforcé
CNUCED	Conférence des Nations Unis sur le Commerce et Développement
EDIC	Etudes Diagnostiques sur l'Intégration Commerciale
ODD	Objectif de Développement Durable
OMC	Organisation Mondiale du Commerce
QE	Question de l'évaluation
TdR	Termes de Références
SADC	Southern African Development Community
SIGMAT	Système Interconnecté de Gestion des Marchandises en Transit
UNMEO	Unité National de Mise en Œuvre
UMOCIR	Unité de Mise en Œuvre du Cadre Intégré Renforcé
CIT	Commerce informel transfrontalier

INTRODUCTION

Le Bénin, le Burkina Faso, le Niger et le Togo sont confrontés à des défis significatifs, notamment des infrastructures vieillissantes, des processus de dédouanement inefficaces et des coûts logistiques élevés qui entravent le commerce régional et international. Les délais et les coûts élevés du transport terrestre, ainsi que les barrières non tarifaires, limitent leur compétitivité sur les marchés mondiaux. Ce projet vise à améliorer ces aspects critiques pour stimuler le développement économique et faciliter l'intégration de ces pays dans les chaînes de valeur mondiales.

Le projet, mis en œuvre par la CNUCED et financé par le CIR, a été exécuté entre août 2020 et septembre 2023 et a couvert quatre pays (Bénin, Burkina Faso, Niger et Togo) avec un total de 1 775 000 USD. Il faisait suite à de précédentes études diagnostiques sur l'intégration du commerce (EDIC) (CIR, 2015, 2010, 2008, 2007) dans ces pays, qui ont montré un faible niveau d'application des instruments de transit régionaux et bilatéraux, y compris les aspects spécifiques du transport et de la facilitation du commerce.

Le projet visait à faciliter l'adoption d'un plan de modernisation du transit basé sur les conventions régionales existantes telles que le transport routier interétatique, y compris les questions spécifiques liées au transport et la mise en œuvre d'articles spécifiques liés au transit de l'accord de facilitation des échanges (AFE) de l'Organisation mondiale du commerce (OMC) (2017). Il s'articule autour de trois éléments clés :

- Transit et commerce

- Transport et logistique

- Facilitation du commerce et guichets uniques

Après l'achèvement du projet, une évaluation finale indépendante a été lancée afin d'évaluer le degré de réalisation des résultats souhaités, y compris des objectifs transversaux des Nations Unies ; et d'identifier les leçons tirées du projet qui pourraient alimenter et améliorer la mise en œuvre d'interventions connexes.

Ce document est le rapport final de ladite évaluation et il est organisé comme suit. Les deux premières sections décrivent l'intervention évaluée ainsi que son contexte. La troisième section résume l'objectif ainsi que l'approche de l'évaluation. La quatrième section couvre les critères et les questions de l'évaluation. La cinquième section couvre la méthodologie. La sixième section est dédiée aux résultats de l'évaluation. Finalement, la septième et huitième sections sont dédiées respectivement aux conclusions et recommandations tirées de l'évaluation.

1. CONTEXTE

De par sa façade maritime, l'Afrique de l'Ouest est potentiellement ouverte sur le commerce mondial[1]. En effet, les côtes Ouest Africaines sont ponctuées de nombreux ports en plein développement dont plusieurs sont des ports en eau profonde. S'il est vrai que les voies navigables constituent des atouts majeurs, l'efficacité du transport terrestre et du transit ainsi que les aspects de la facilitation des échanges afférents au transit jouent un rôle primordial en matière de désenclavement régional, et ce, tout particulièrement pour les pays/régions sans littoral d'Afrique de l'Ouest. Ainsi, le territoire terrestre ouest africain est traversé par de nombreux corridors commerciaux routiers et parfois ferroviaires qui ont fait l'objet d'une attention soutenue et continue aussi bien sur le plan des infrastructures que sur celui de leurs performances. Pourtant, les résultats escomptés restent loin d'être atteints. La part du commerce Ouest Africain dans le commerce mondial demeure très limitée, que ce soit pour les pays du littoral ou pour les pays de l'intérieur. Le commerce intra régional est également très peu développé, ne représentant en moyenne que quelques pourcents (inférieurs à 10) du commerce de chaque pays. Selon le Rapport 2019 sur le développement économique en Afrique de la CNUCED, en 2017, les exportations intra-africaines ont représenté 17% des exportations totales, contre 68% pour les exportations intra-européennes, 59% pour les exportations intra-asiatiques, et 55% pour les exportations intra-américaines.

Les pays participants au projet sont membres de la Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest, CEDEAO[2], et de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA). Ces deux CER voient leurs compositions coïncider en partie et leurs objectifs de se recouper sur plusieurs aspects. Elles travaillent ensemble pour améliorer l'efficacité et la compétitivité des principaux corridors de transport de la sous-région, y inclus ceux reliant les pays enclavés tels que le Burkina Faso et le Niger aux ports maritimes. La convergence des compétences de l'UEMOA et de la CEDEAO pose des problèmes de coordination entre les deux institutions ainsi que de lisibilité des règles pour les pays membres. Il en résulte une non-application ou une mise en œuvre incomplète des instruments sous-régionaux de facilitation des échanges comme décrit dans le diagnostic des sections II.5 et II.6.

D'autres organisations internationales ont montré un intérêt dans l'amélioration et la promotion du commerce dans cette région. La BM a soutenu de nombreuses initiatives visant à faciliter le commerce transfrontalier, l'amélioration des infrastructures commerciales et le renforcement des capacités institutionnelles. L'UE a elle aussi montré un intérêt particulier à cette région à

[1] Cette section est tirée du document du projet.

[2] Suite à cet évènement, L'Alliance des États du Sahel à été créée. Il s'agit d'un pacte de défense mutuelle créé entre le Mali, le Niger et le Burkina Faso le 16 septembre 2023. Le Niger et le Burkina Faso, ont annoncé via une « notification formelle » en janvier 2024 leur retrait de la CEDEAO. Cependant, cette notification fait démarrer le délai d'un an avant que le retrait ne prenne effet, période pendant laquelle les pays membres qui décident de partir restent tenus par leurs obligations, selon les textes de l'organisation.

travers des accords de partenariats économiques (APE) avec des groupes de pays, notamment la CEDAO et l'UEMOA, le financement de programmes de développement régionaux et la promotion du commerce équitable et durable.

2. SUJET D'EVALUATION

Le sujet de l'évaluation est le projet de la CNUCED intitulé « Facilitation du transit, du transport et des échanges en Afrique de l'Ouest pour une meilleure participation aux chaînes de valeur ».

L'accent dans cette évaluation sera mis sur la mise en œuvre du projet qui a été menée par l'équipe du projet. L'implication du CIR sera elle aussi prise en considération étant donné les effets que les différentes procédures internes du CIR et leurs interventions pendant la phase d'approbation et tout au long du projet ont eu sur la mise en œuvre du projet.

Conception

Le projet a été conçu comme un partenariat de la CNUCED et les UNMEO du CIR avec trois résultats souhaités :

1. Amélioration de l'accès à un programme de transit fonctionnel, fondé sur des réglementations douanières et frontalières simplifiées entre les pays bénéficiaires le long des corridors des trois pays bénéficiaires.
2. Amélioration de la coordination des opérations transfrontalières de transport terrestre, de transit et de facilitation du commerce le long des frontières des pays bénéficiaires.
3. Amélioration des législations et des pratiques réglementaires concernant le transit, le transport terrestre et la facilitation du commerce dans les trois pays bénéficiaires.

Chacun des trois résultats mentionnés ci-dessus étaient associés à un ou plusieurs produits tel qu'il suit :

Résultat 1 : Transit

1.1. Une feuille de route pour la mise en œuvre d'un programme de transit fonctionnel dans les 3 pays bénéficiaires.

1.2. Une feuille de route pour soutenir la connectivité douanière à travers SIGMAT entre les corridors Ouagadougou-Lomé et Niamey-Cotonou.

1.3. Une stratégie commune simplifiant les réglementations douanières et frontalières entre les pays bénéficiaires le long des corridors Niamey-Cotonou et Ouagadougou-Lomé.

Résultat 2 : Transport

2.1. Une stratégie de réglementation commune régissant le fonctionnement de secteur des transports terrestres transfrontaliers le long des corridors des trois (3) pays bénéficiaires.

Résultat 3 : Facilitation

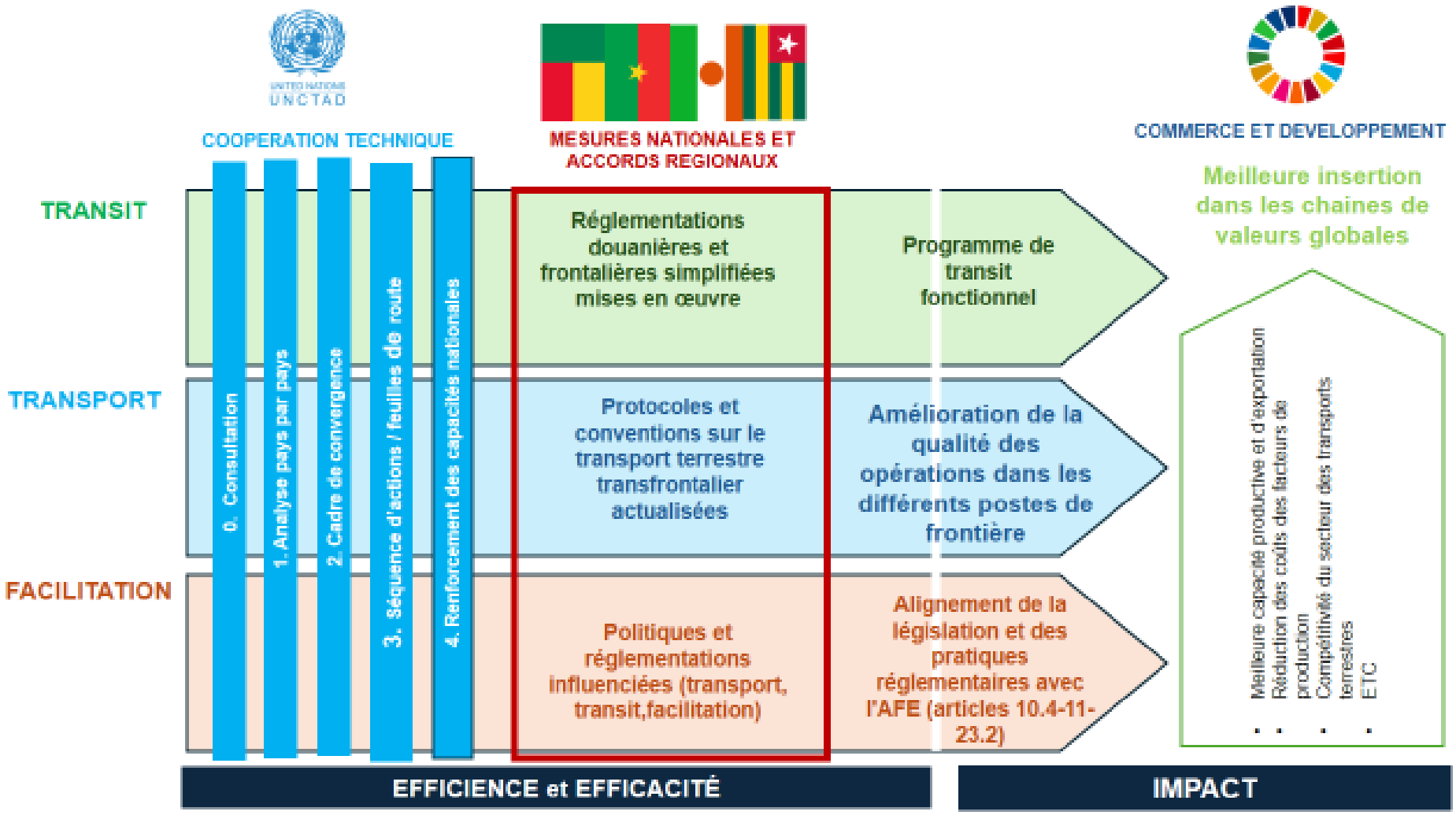
3.1. Une approche méthodologique commune pour la mise en œuvre coordonnée des articles de l'AFE identifiés comme prioritaires.

3.2. Une cartographie des Guichets Uniques du Commerce extérieur (GUCE) dans les pays bénéficiaires et un concept commun de mise en œuvre coordonnée des GUCE interconnectés (Stratégie).

3.3. Sensibilisation et soutien technique des acteurs des trois (3) pays bénéficiaires pour adopter les changements de pratiques et/ou les modifications législatives et réglementaires nécessaires à la mise en œuvre (a) d'un programme de transit fonctionnel ; (b) de la stratégie réglementaire commune sur le transport terrestre ; (c) et des dispositions spécifiques de l'AFE.

Les résultats et produits énoncés ci-dessus ont été validés par le Secrétariat du CIR lors de la révision du cadre logique et des plans de travail, et suite à la requête du CIR dans la lettre d'approbation du projet (juillet 2020), l'équipe de la CNUCED a travaillé sur un nouveau cadre logique et plan de travail opérationnel qui a dû été validé après avoir vérifié sa complémentarité avec d'autres interventions en cours. Le schéma ci-dessous permet d'illustrer la théorie du changement associée au projet.

Théorie du Changement associée au projet



Implémentation

La lettre d'accord (LOA) a été signée par le Secrétariat du CIR en août 2020 pour une mise en œuvre initiale du projet de septembre 2020 à septembre 2023 (une durée de 3 ans). Cependant, la mise en œuvre opérationnelle du projet a été retardée car la signature de la lettre d'accord (LOA) n'a été fait qu'après la révision et mise à jour et validation du plan de travail initial, ce qui a exigé d'aborder les 9 recommandations détaillés du Secrétariat du CIR, jointes à la LOA originale ; notamment, la concertation avec la Banque Mondiale et son projet régionale de promotion des échanges**.** Finalement, les activités dans les pays bénéficiaires ont été implémenté de mars 2022 à septembre 2023.

Après l'accord avec le secrétariat, le projet a été écourté de nouveau, avec une date d'achèvement du projet en septembre 2023 au lieu décembre 2023[3], accélérant encore la finalisation des activités dans un plan de mise en œuvre déjà serré.

Bien que le Togo ait exprimé sont souhait[4] de rejoindre le projet avant le démarrage, la demande n'a pas été prise en compte par le CIR. Néanmoins le projet a pu intégrer le Togo quelques mois avant la fin du projet et intensifier les activités mais des difficultés de procédures similaires à celles des autres pays pour les transferts de fonds ont été rencontrées. Le projet avait été lancé en août 2020 avec une première LoA.

Cependant la mise en œuvre du projet a été conditionnée par l'élaboration et l'approbation d'un nouveau cadre logique et d'un plan de travail définitif et sa discussion avec le CIR, ainsi que par la négociation d'accord de subventions avec chacune des UMOCIR concernées. Le calendrier ci-dessous nous donne une image globale de la chronologie des événements et des étapes du projet menant à son aboutissement. Nous pouvons aussi constater à partir de ce même calendrier que l'allocation des ressources budgétaires s'est faite de manière progressive, le budget a été divisé en tranches.

Calendrier des démarches CNUCED – CIR

- **Août 2020 :** Signature de la lettre d'accord (LOA originale) et réception de la première tranche (100.000 USD).
- **Août 2020 à mars 2021 :** révision et mise à jour du plan du travail, du cadre logique et autres démarches pour satisfaire les 9 recommandations du CIR et organisation de plusieurs réunions consultatives avec les partenaires internes (par exemple, les UMOCIR) et externes (par exemple, la CEDEAO, les délégations de l'UE, UEMOA, la Banque Mondiale) y inclus leur accord formel sur la version finale de ces documents
- **Mars 2021 :** Validation du plan de travail avec toutes les parties prenantes susmentionnées.

[3] Les pourparlers entre la CUNCED et le Secrétariat du CIR indiquaient une clôture en décembre 2023 mais la LOA indique une clôture exactement trois ans après la signature de celle-ci soit août 2023.

[4] Par une lettre écrite le 27 décembre 2019 de la capitale Lomé au Secrétariat du CIR

- **Avril à mai 2021 :** Période d'attente « lettre de non-objection » & approbation du plan de travail.
- **14 juin 2021 :** Signature de l'amendement de la lettre d'accord (LOA) intégrant le calendrier de versement des fonds.
- **17 juin 2021 :** Deuxième tranche reçue (600.000 USD).
- **19 juillet 2021 :** Signature d'un accord de subvention avec les UMOCIR (375.000 USD).
- **Août 2021 :** Ouverture de comptes bancaires par les UMOCIR.
- **Août 2021 à janvier 2022 :** Difficultés à transférer les fonds aux UMOCIR.
  Le Bénin et le Niger ont reçu les fonds en décembre 2021, et le Burkina Faso en janvier 2022.
- **26 avril 2022 :** Troisième tranche reçue.

Source : documents internes CNUCED.

Selon les dossiers partagés par l'équipe du projet avec l'évaluateur, l'implémentation du projet s'est appuyée sur une série d'ateliers et événements impliquants les UMOCIR et d'autres parties prenantes. Ces activités sont listées ci-dessous :

2021 :

- Des consultations ont eu lieu avec les bailleurs de fonds, de la Banque Mondiale, les UMOCIR et validé par ces derniers,
- Le projet a développé un logo de projet, une animation vidéo de 10 secondes, un livre de marque, des cartes de visite, des modèles PowerPoint et une couverture de publication
- Organisation des activités de plaidoyer avec diverses parties prenantes pour sensibiliser aux complémentarités et à la cohérence existante entre les activités du projet avec la mise en œuvre de la ZLECAf notamment sur le transit, le transport et la facilitation des échanges) qui est directement liée à la sensibilisation.
- En outre, les premières consultations tenues avec les partenaires locaux pour aider à la mise en œuvre initiale du système de garantie de transit (TRIE)

  Plusieurs actions ont été entreprises telles que la création de mécanismes de coordination ainsi que de groupes de travail à travers le projet pour soutenir la promotion du transport routier transfrontalier, du transit et de la facilitation du commerce.
- Des premières évaluations sont réalisées pour identifier le niveau de priorité des dispositions de l'AFE relatives au transit dans chacun des pays bénéficiaires en vue d'établir une coordination lors de la mise en œuvre de l'AFE.

2022 :

- Réunion du groupe de travail avec les comités nationaux de facilitation des échanges pour partager le plan de travail du projet (mars à mai 2022)
- Consultations initiales avec les institutions publiques et privées pour le Togo (mai 2022 et janvier 2023).
- Atelier de haut niveau et événement sur le projet de l'Afrique de l'Ouest sur le transit, le transport et la facilitation du commerce pour une meilleure participation à la chaîne de

valeur (Genève & Florence) (mai 2022) qui a vu la participation de différents acteurs comme les points focaux du CIR ambassadeurs des pays bénéficiaires (à l'exception du Togo), des acteurs affiliés à la CNUCED et au CIR ainsi que des consultants indépendants[5].

- Consultations approfondies avec les institutions publiques et privées (juin-juillet 2022)
- Réunions d'alignement avec la Banque Mondiale
- Ateliers nationaux sur le cadre juridique du transport routier et du transit
- Atelier exécutif virtuel organisé par l'Institut Universitaire Européen de Florence sur les défis et opportunités de l'AfCFTA. Cet atelier exécutif a vu la participation de différents acteurs comme des membres de la CNUCED, de l'Institut Universitaire Européen, de l'UA et de l'AfCFTA.
- Atelier de haut niveau à mi-parcours du projet sur la facilitation du transit, du transport et du commerce en Afrique de l'Ouest pour une meilleure participation à la chaîne de valeur Consultations au Togo (janvier 2023)
- Ateliers sur le cadre juridique du transport routier et du transit et Atelier de renforcement des capacités I pour les acteurs du commerce et du transport sur les Incoterms, le contrat de transport, le calcul du prix de revient et l'assurance dans le secteur du transport routier (Avril 2023)
- Réunion interministérielle à Niamey - Niger Mai 2023
- Réunion régionale sur le SIGMAT & transit communautaire juin 2023
- Validation des études du projet (août 2023) : 1. Un accord quadrilatéral sur les transports a été élaboré pour faciliter et réglementer la circulation des marchandises 2. Un accord quadrilatéral transitoire sur le transit douanier 3. Une étude sur l'interconnexion et l'interopérabilité des guichets uniques a été élaborée pour inspirer une application sous-régionale harmonisée à travers l'Afrique de l'Ouest
- Formation II : Ateliers modèles de calcul automatisé du coût d'exploitation d'un véhicule de transport routier au Togo et au Bénin. Des ateliers de ce type ont été prévus pour le Niger et le Burkina Faso cependant une date d'accord n'a pas pu être trouvée.
- Deuxième réunion : Groupe de travail sur la mise en œuvre de la déclaration quadrilatérale et de sa feuille de route.

En outre, la mise en œuvre du projet s'est matérialisée par les rapports et publications suivants, qui font aussi l'objet de cette évaluation[6] :

- Transport and Transit Facilitation System Lessons from Regional Transport and Transit Systems in Africa (CNUCED, 2023a)
- Recommandations issues des rapports des consultations avec les parties prenantes
- L'analyse de la législation du transport routier au Bénin et au Niger (par la Banque Mondiale) qui a donné lieu à l'étude du cadre légal du transport routier du Burkina Faso
- Etude du TRIE et une analyse du nouveau système de transit communautaire de la CEDEAO

[5] Il serait bien de noter que les acteurs cités sont ceux qui ont été retrouvés dans les listes de participation lisibles et par conséquent, d'autres acteurs ont très certainement participé aux différentes activités cependant leurs noms et affiliations n'ont pas pu être notés vu que la majorité des listes de présence étaient manuscrites.

[6] Annex I

- Matériels de formation sur incoterms, contrat de transport et assurances pour les acteurs du transport
- Cadre de convergence réglementaire du secteur transports routiers
- Rapport d'enquêtes sur les corridors Lomé-Ouagadougou et Cotonou-Niamey, Juin 2023
- Séquences d'actions post déclaration quadrilatérale et développement des trois études
- Matériels de formation sur la rentabilité et le calcul des couts de transport
- Bilan des discussions et décisions prises de la 2eme réunion du groupe de travail transit et transport (Florence Décembre 2023)

3. OBJECTIF ET APPROCHE DE L'EVALUATION

Conformément aux TdR, cette évaluation a évalué la conception, la gestion, la mise en œuvre et la performance globale du projet « Facilitation du transit, du transport et des échanges en Afrique de l'Ouest pour une meilleure participation aux chaînes de valeur » dans le but d'assurer la responsabilisation et l'apprentissage institutionnel.

L'évaluation a suivi deux objectifs principaux :

- Rendre compte à la direction de la CNUCED, à la direction du CIR, aux parties prenantes du projet, ainsi qu'aux États membres de la CNUCED avec lesquels le rapport d'évaluation final sera partagé.
- Soutenir l'apprentissage organisationnel et l'intégration des enseignements tirés dans la planification et la prise de décisions futures.

Conformément à la politique d'évaluation de la CNUCED (2023b), elle a pris également en compte des questions transversales telles que l'égalité des sexes, les droits de l'homme et l'inclusion des personnes handicapées et des groupes vulnérables. Sur la base de ces évaluations, l'évaluation a formulé des recommandations aux parties prenantes du projet, en particulier à la direction de la CNUCED et du CIR, y compris sur les aspects opérationnels et administratifs, en vue d'optimiser les résultats des futurs projets.

4. CRITERES ET QUESTIONS

L'évaluation a pour but de valoriser le modèle ainsi que la mise en œuvre du projet décrit dans la partie précédente. Cette évaluation s'est basée sur les critères d'évaluation standards de la coopération internationale et qui ont été adaptés au projet évalué dans les paragraphes suivants. Plus bas dans cette section, ces critères seront décomposés en plusieurs questions qui forment la base du modèle des techniques de collection de données ainsi que l'identification des sources d'informations.

Critères de l'évaluation

Dans cette évaluation, la **pertinence** est définie comme étant à quel point le projet le projet reflète et répond aux besoins des différentes parties prenantes qui y bénéficie. En d'autres mots, à quel point la facilitation du transit, du transport et des échanges est-elle nécessaire à la réalisation des objectifs de développement des pays bénéficiaires. Le critère de pertinence permet aussi de mesurer à que point l'intervention est alignée avec les objectifs et le domaine d'activité des différentes unités de mise en œuvre.

Le critère de **cohérence** permet de prendre en considération le niveau de compatibilité de l'intervention évaluée avec d'autres interventions ou politiques mises en œuvre dans la même région et visant plus ou moins les mêmes objectifs et cela afin de savoir si la présence de ces dernières pourrait affecter l'intervention principale. Dans le cadre de cette évaluation, le critère de cohérence s'applique à l'interne de la CNUCED et à l'externe, par rapport à sa complémentarité avec les structures du CIR et les travaux de la Banque Mondiale ou d'autres acteurs internationaux.

En ce qui concerne le critère d'**efficacité**, celui-ci nous permet de voir à quel point l'intervention a-t-elle abouti aux résultats escomptés. Dans cette évaluation, l'efficacité du projet sera mise en évidence à travers les résultats suivants : réglementations douanières et frontalières simplifiées mises en œuvre, protocoles sur le transport terrestre transfrontaliers actualisés et les politiques et réglementations influencées.

Sous le critère d'**efficience**, nous allons voir si les résultats liés au projet ont été obtenus d'une manière économiquement et temporairement optimale. En d'autres mots, voir si l'allocation des ressources budgétaires a été faite correctement et si le projet a été achevé dans les délais impartis.

L'évaluation du critère de **durabilité** prendra en considération à quel point les résultats obtenus à travers seront compléter et pérenniser après la fin du projet. Cette évaluation prendra aussi en considération les efforts fournis jusqu'à ce jour par différents organes, tant nationaux

qu'internationaux, dans la mise en place de mesures visant à l'appropriation et pérennisation des acquis.

L'évaluation du critère d'**impact**, compte tenu du délai, a été limitée à une valorisation du potentiel du projet dans le long terme selon les différentes parties prenantes.

Le dernier critère est celui du **genre, droits de l'Homme est environnement**. À travers celui-ci, on analyse la contribution du projet vis-à-vis de l'amélioration de la situation de la gent féminine et des personnes en situation d'handicap, des droits de l'Homme et puis finalement les impacts environnementaux, tant positifs que négatifs.

Questions de l'évaluation

L'évaluation a été guidée par les 15 questions suivantes :

a) Pertinence

1. Dans quelle mesure ont-ils reflété et répondu aux besoins et priorités de développement des pays bénéficiaires ?
2. Dans quelle mesure la conception du projet et les arrangements institutionnels avec les UMOCIR, étaient-ils appropriés pour atteindre les objectifs du projet ?

b) Cohérence

3. Quels sont les domaines pertinents abordés par ce projet qui manquaient dans d'autres interventions connues, comme le programme de facilitation des échanges de la Banque mondiale en Afrique de l'Ouest ? Dans quelle mesure le projet complémente-t-il ou duplique-t-il d'autres initiatives de facilitation des échanges dans les pays ou la sous-région ?
4. Dans quelle mesure le projet a-t-il fait progresser quantitativement et qualitativement les partenariats entre les participants au projet avec leurs homologues nationaux et régionaux, les partenaires de développement internationaux, la société civile et/ou le secteur privé ?
5. Dans quelle mesure le projet a-t-il permis des synergies efficaces et efficientes grâce à des partenariats avec d'autres organisations des Nations Unies et non-ONU ?

c) Efficacité

6. Les activités ont-elles atteint, ou sont susceptibles d'atteindre, les objectifs prévus tels qu'énoncés dans le document de projet ? Existe-t-il des preuves de résultats (intentionnels ou non) ?
7. Dans quelle mesure les participants au projet de chaque pays ciblé ont-ils utilisé les connaissances et les compétences acquises grâce aux activités du pr
8. Quels sont les principaux facteurs favorables et défavorables en ce qui concerne l'atteinte des résultats du projet ?

d) Efficience

9. Dans quelle mesure la gestion du projet a-t-elle été adéquate pour assurer la coordination, la planification, l'exécution et le suivi du projet dans le cadre et le calendrier définis ?

10. Comment les structures de mise en œuvre et la gestion du projet ont-ils permis une utilisation efficiente du budget et d'autres ressources du projet ? Quels ont été les défis rencontrés durant la prise de ces décisions et l'implémentation des activités ?

e) Durabilité et Impact

11. Quelles mesures ont été intégrées pour promouvoir la durabilité des résultats ?
12. Existe-t-il des preuves que les pays bénéficiaires ont continué à œuvrer pour atteindre les objectifs du projet au-delà de la fin du projet ?
13. Le projet a-t-il eu des effets catalyseurs aux niveaux national/régional ?
14. Quel est l'impact probable des acquis du projet sur le commerce de transit, sur le transport transfrontalier et sur la facilitation du commerce selon les parties prenantes du projet ? (Précédemment QE.15)

f) Genre, droits de l'Homme et environnement

15. Dans quelle mesure les questions transversales des Nations unies (égalité des sexes, durabilité de l'environnement, droits de l'homme et intégration des personnes handicapées) ont-elles été prises en compte dans la conception et la mise en œuvre du projet, et des résultats peuvent-ils être identifiés à cet égard ?

5. METHODOLOGIE

Afin de pouvoir répondre aux différentes questions de l'évaluation, basées sur les critères mentionnés dans la section précédente, le plus efficacement possible, les évaluateurs ont utilisé les méthodes décrites dans les paragraphes qui suivent.

Revue documentaire

L'examen des documents était la première tâche d'évaluation entreprise, car il a recoupé les phases de lancement et de collecte des données. En effet, il a servi à fournir des informations sur l'évaluabilité et à affiner la méthodologie d'évaluation. Il visait également à s'appuyer sur les rapports de suivi et d'avancer dans l'analyse de l'efficacité du projet.

Néanmoins, durant cette phase plusieurs difficultés ont été rencontrées. En premier lieu, plusieurs documents du projet étaient inaccessibles ce qui a retardé la revue documentaire initiale. Ce problème n'a été résolu que plus tard ce qui a été une des causes principales du retard dans l'élaboration du rapport de l'évaluation. En second lieu, aucune basé de donnés des participants et parties prenantes été maintenu par l'équipe du projet et par conséquent, une cartographie des parties prenants a été élaboré lors de l'évaluation. En plus, la grande majorité des listes de participations étaient des listes manuscrites illisibles chose qui a rendu la création d'une cartographie complète impossible (Voir Annex III pour un résumé sur les participants aux activités). En troisième lieu, des documents importants n'ont pas, à ce jour, été partagés comme les TdRs des consultants et experts ayant participé au projet ou la répartition du budget par activité[7], qui n'ont pas été transmises à l'évaluateur au cours de la période d'évaluation malgré de nombreux rappels.

Entretiens semi-structurés

Les entretiens semi-structurés ont été guidés par des questionnaires ouverts avec une structure similaire à celle de la consultation avec les UMOCIR mais adaptés à chaque partie prenante. Ils comprenaient une question introductive qui permet d'adapter d'avantage les questions à la participation de chaque interviewé dans le projet. De plus, les entretiens semi-structurés ont fourni une certaine liberté aux personnes interrogées et aux enquêteurs pour ajouter des questions de suivi, développer les réponses ou même soulever d'autres problèmes.

Les participants de ces entretiens ont été sélectionnés sur la base de leur appartenance aux différentes parties prenantes du projet, nationales et internationales. Durant cette évaluation, 21 demandes d'entretiens ont été envoyées aux différentes parties prenantes, toutefois, 16

[7] Selon la section Budget et Financement de projets de la CNUCED, cela était dû à des retards dans l'exercice de clôture des subventions aux Unité National de Mise en Œuvre du CIR.

entretiens ont été effectivement réalisés : 5 membres de l'équipe du projet, 4 points focaux (1 burkinabé, 2 nigériens et 1 béninois), 1 partenaire national burkinabé et 3 partenaires internationaux (2 de la Banque Mondiale et 1 de l'Union Africaine). La liste des personnes interviewées et à qui une demande d'interview a été envoyée peut-être retrouvée au niveau de l'Annexe II.

Les difficultés rencontrées au cours de cette phase comprenaient, par exemple, l'organisation des entretiens vu le manque de réactivité de certaines parties prenantes. Ceci a nécessité des vas et viens par courriel et par WhatsApp. Toutefois, ceci est compréhensible en vue du contexte sécuritaire actuel dans les pays bénéficiaires et des difficultés engendrés par celui-ci, surtout au niveau des télécommunications.
Un autre souci rencontré est le fait que les contacts de l'intégralité des parties prenantes ne sont pas disponibles au niveau des documents partagés (voir revue documentaire), par exemple les contacts des parties prenantes affiliées à l'UE, la CEDEAO et l'UEMOA qui ont été sollicités auprès de l'équipe du projet. Puis finalement, le point focal togolais n'a pas pu être interviewé individuellement malgré plusieurs tentatives, néanmoins, une rencontre avec lui en présence de ces collègues du groupe de travail de transport, transit et facilitation des échanges a eu lieu.

Questionnaire d'évaluation en ligne

Un questionnaire en ligne a été mis à la disposition de tous les participants répertoriés dans la cartographie des parties prenantes par le biais d'un courriel envoyé par l'unité d'évaluation de la CNUCED. Le nombre de participants auxquels une invitation a été envoyée est 76 participants. Le questionnaire était supporté par la plateforme Alchemer et son lien a également été annoncé par le biais de groupes WhatsApp.

Malheureusement, au terme de l'enquête, seulement 14 participants ont répondu à l'intégralité des questions et l'enquête n'a pas pu couvrir l'intégralité des participants auxquels une invitation a été envoyée, chose qui nous donne un taux de réponse de seulement 18.42%, si les seules invitations prises en considération sont celles envoyées par l'unité d'évaluation de la CNUCED. Le taux de réponse réelle est inférieur à celui rapporté étant donné que le lien du questionnaire a aussi été partagé via groupes WhatsApp ce qui rend impossible de connaître le nombre exact de personnes auxquelles une invitation a été envoyée. Cependant, un nombre considérable de participants à l'enquête ont déjà apporté leur contribution à l'évaluation par le biais d'entretiens, ce qui nous a permis d'agréger leurs réponses aux questions des entretiens avec leurs réponses aux questions de l'enquête en ligne.

Triangulation

La fiabilité de l'évaluation repose sur la triangulation. C'est-à-dire l'utilisation d'un minimum de trois techniques et/ou sources d'information pour chaque question d'évaluation. À cette fin, au cours de la phase de démarrage, une triangulation a été extraite de la matrice d'évaluation et a

indiqué le nombre d'éléments dans chacun des outils d'évaluation qui se rapportent à chaque question d'évaluation. Au cours de la phase de collecte des données, un contrôle a été exercé sur les éléments effectivement complétés et un tableau similaire inséré dans le rapport d'évaluation, afin d'en garantir la fiabilité.

La triangulation a été renforcée par le déploiement séquentiel des activités de collecte de données. Tout d'abord, la revue documentaire, initiée lors de la phase de conception méthodologique, a été réalisée afin de fournir à l'évaluateur un contexte pour ses entretiens et d'en savoir plus sur l'auto-évaluation du projet par son équipe de gestion. Elle a été suivie d'entretiens avec toutes les parties prenantes, élément central de la méthodologie. L'enquête a ensuite intégré les idées clés liées aux critères de pertinence, de cohérence, d'efficacité, d'impact et de durabilité, afin de les trouver auprès d'un plus grand nombre d'informateurs.

Tableau 1. Triangulation.

Nombre de références à chaque critère et question d'évaluation par tâche d'évaluation

Critère	EQ#	1. Revue documentaire	2. Analyse d'indicateurs	3. Consultation avec les UMO CIR	4. Entretiens avec l'équipe du projet	8. Entretiens avec des acteurs internationaux	5. Entretiens avec les points focaux nationaux	6. Entretiens avec des acteurs étatiques	7 : Entretiens avec des acteurs privés	9. Sondage en ligne	Total
Pertinence	EQ1	1			1	1					3
	EQ2	2		1	1	1	1	1	1	1	9
	EQ3	1		1	1	2	1	1	1	1	9
Cohérence	EQ4	3		1		1	1	1	1	2	10
	EQ5	1		1	1	1	1	1	1	1	8
	EQ6	1		1	1	1	1	1		1	7
Efficacité	EQ7	4	2	1	1		1	1	1	3	14
	EQ8	1		1		1	1	1	1	1	7
	EQ9	1		1	1		1	1	1	1	7
Efficience	EQ10	3	1	1	1		1	1	1	2	11
	EQ11	1	1	1	1	1	1	1	1		8
Durabilité	EQ12	3		1	1		1			1	7
et impact	EQ13			1	1		1	1		1	5
	EQ14	1		1	1		1	1	1	1	7
GDHEH	EQ15	2		1	1	1	1	1	1	1	9
	Total	**26**	**4**	**15**	**14**	**11**	**15**	**14**	**12**	**19**	**130**

Source : matrice d'évaluation (Annex II)

6. CONSTATATIONS

Pertinence

1. La conception du projet a répondu aux demandes de pays participants et elle était cohérent avec diagnostics d'intégration au commerce réalisés par le CIR. Cependant, le cadre logique du projet était trop ambitieux, compte tenu de sa durée, et ses activités et produits ont été modifiés avant l'implémentation.

Ce projet met l'accent sur les **obstacles qui entravent le commerce** entre les quatre pays participants, ce qui est un goulot d'étranglement pour le commerce régional dans l'Afrique de l'Ouest et pour la participation de la région dans le commerce mondiale. Ces problèmes sont précisés dans le document du projet. A savoir, complexité et imprévisibilité des formalités douanières; multiplicité des postes de contrôle avec des règles opaques ; le harcèlement et la corruption par les agents douaniers; les retards dans les interactions entre les organismes impliqués dans le transit; l'application arbitraire des règlements; etc. par rapport au transit, le projet constate aussi que le coût associé au commerce d'un bien entre le pays importateur ou exportateur et le port de débarquement dans un pays tiers est très élevé dans la région, ce qui affecte notamment les pays enclavés, le Niger et le Burkina Faso. Finalement, le document du projet constate que la faiblesse des professionnelles et sociétés de transport est accentué par des restrictions bilatérales, ce qui nuit à la compétitivité et augmente les prix, et que le secteur reste peu visible dans les politiques nationales.

Le document du projet contient un **cadre logique cohérent** avec un tel diagnostique et tous les interviewés sont d'accord avec la pertinence par rapport aux besoins et priorités actuels des pays participants. De plus, ces besoins avaient été exprimés par les États eux-mêmes et il a impliqué divers acteurs, y compris les administrations publiques, le secteur privé, les milieux académiques, les médias et la société civile selon l'intégralité des personnes interviewées.

Cependant, le cadre logique initialement basé sur trois composantes (transit, transport, et facilitation) compris dans le document de projet initial a été **modifié de facto** pour se concentrer sur une seule séquence logique qui a consisté à : (1) une analyse pays par pays, (2) conception d'un cadre de convergence ; et (3) définition d'une feuille de route. En outre, la nouvelle logique intègre les trois aspects essentiels - le transit, le transport et la facilitation des échanges-, mais, selon l'équipe du projet, elle vise à traiter les trois problématiques de manière intégrée plutôt que séparément. D'abord au niveau national, puis en analysant les points communs/divergences afin de faire œuvre de plaidoyer au niveau politique pour le démarrage d'une logique de convergence entre les pays ayant exprimé leur volonté de participer à ce projet sous régional.

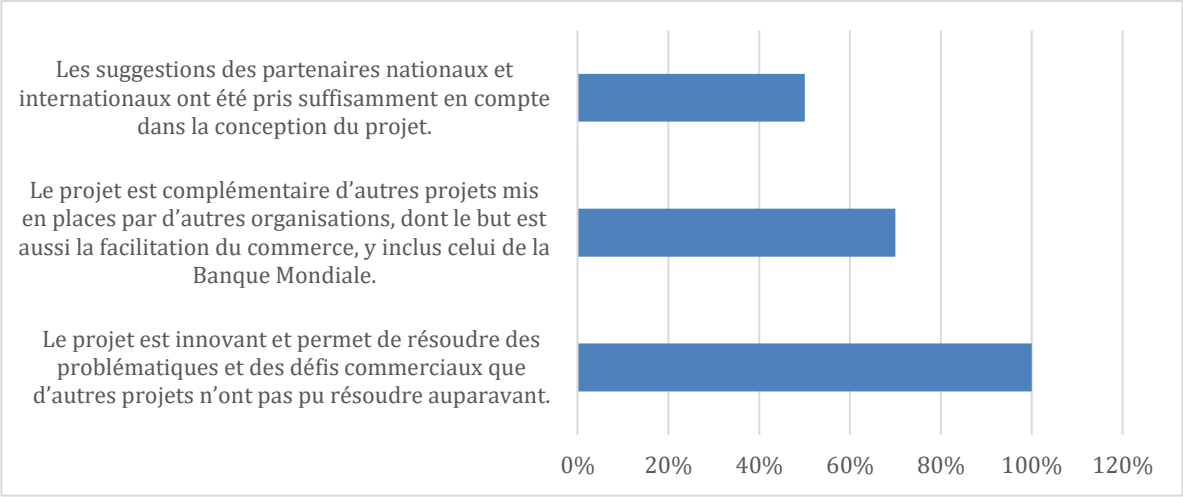
Selon les entretiens d'évaluation, chaque composante initiale comportait d'objectifs très ambitieux qui ne pouvaient pas être réalisé étant donné les réductions de budget et calendrier. Finalement, le projet a incorporé des ateliers de « formation des acteurs du commerce et du transport sur les incoterms, le contrat de transport, le calcul de cout de revient et les assurances du secteur des transports routiers » pour des transporteurs, ont été réalisés (liés au produit 3.3 : sensibilisation et soutien technique des acteurs des pays bénéficiaires pour adopter les changements de pratiques et/ou les modifications législatives et réglementaires nécessaires à la mise en œuvre (a) d'un programme de transit fonctionnel ; (b) de la stratégie réglementaire commune sur le transport terrestre ; (c) et des dispositions spécifiques de l'AFE).

Le projet a pris en considération des conclusions des diagnostics d'intégration au commerce réalisés par le CIR avec la collaboration de la CNUCED. Ces diagnostics ont révélé des défis similaires pour les pays en développement, notamment le Bénin, le Burkina Faso, le Togo et le Niger. L'idée est venue de **relever ces défis ensemble**, en créant un contexte coordonné pour un dialogue entre les pays sans littoral et les pays ayant accès à la mer.

Le projet a prévu une **adaptation à chaque pays**, à travers d'une consultation initiale et de l'analyse des cadre règlementaires nationaux par le biais d'atelier organisé avec les UMOCIR.

Graphique 1. Retour sur la pertinence et sur la cohérence du projet

(% de répondeurs d'accord ou très d'accord)



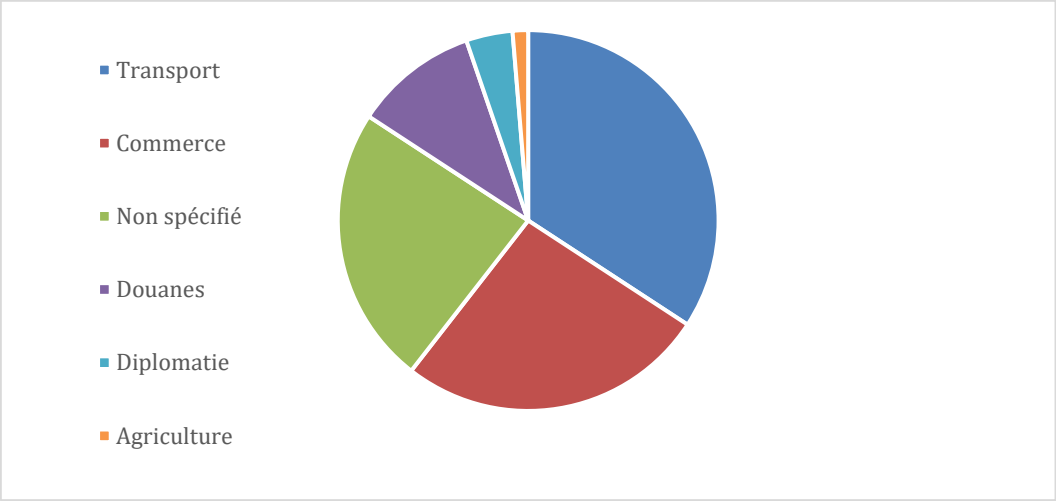
Source : Annex III. Questionnaire en ligne. Question 14. N= 10.

2. Les arrangements institutionnels au niveau national sont jugés appropriés pour atteindre les objectifs du projet par les acteurs nationaux eux-mêmes.

Le projet s'est **appuyé sur les UMOCIR**, des structures nationales qui regroupent les ministères ayant mandat sur les sujets du projet : le commerce, le transport et les douanes. Tel que le montre le tableau ci-dessous, cela a facilité une bonne représentation des acteurs étatiques dans les activités du projet du point de vue des compétences thématiques.

Graphique 2. Domaines des participants étatiques aux activités du projet

Nombre de participants par pays et domaines.



Source : listes de présence et comptes-rendus des activités A, B, C, D, L, M et N

De plus, plusieurs participants au projet ont valorisé très positivement le fait d'avoir **responsabiliser les pays** pour l'organisation ateliers et séminaires, l'implication de tous les acteurs des UMOCIR dans coordination et conception des activité, et la participation des acteurs privés[8].

b) Cohérence

3. La collaboration CIR-CNUCED a complété le programme de facilitation des échanges de la Banque mondiale en Afrique de l'Ouest et il peut être complété avec des nouvelles interventions financés par l'UE.

Outre le caractère innovateur du projet par rapport aux projets précédents (tableau 1), les répondants ont souligné qu'il ne présentait **pas de doublons avec d'autres projets parallèles** menés par d'autres partenaires (graphique 1) comme celui le de la GIZ et de la Banque Mondiale. En effet, le programme de la GIZ et de la Banque Mondiale est un programme financé par l'UE dont le but est de coopérer avec la Commission de la CEDEAO afin d'adopter des mesures encourageant les échanges commerciaux dans trois domaines qui sont les suivants : la mise en œuvre efficace des politiques régionales et de leurs instruments de facilitation du commerce, le transport efficace de biens et aider la Commission de la CEDEAO à échanger activement avec les acteurs du secteur privé afin de renforcer leur rôle et de prendre en compte leurs intérêts commerciaux. Ce projet couvre 9 pays qui sont le Niger, la Côte d'Ivoire, le Mali, le Sénégal, le Togo, le Burkina Faso, le Bénin, le Ghana et le Nigeria. Le projet de la CNUCED se concentre sur la convergence règlementaire autour des corridors Lomé-Ouagadougou et Niamey Cotonou,

[8] Annex III. Questionnaire en ligne. Question 4.

deux corridors qui ne pouvaient pas être couverts dans le projet du GIZ et de la Banque Mondiale pour des raisons de sécurité.

Pour éviter des doublons et encourager la cohérence et coordination, des réunions entre l'équipe du projet ont été menées avant le commencement du projet avec d'autre organisations notamment la **Banque Mondiale**, cela a entrainé des délais dans le lancement des activités nationales mais il a permis de clarifier que les deux projets étaient complémentaires dans sa nature.

Selon l'enquête en ligne réalisée, la majorité des participants sont tout à fait d'accord avec la nature **complémentaire** du projet. Selon ces mêmes participants, le projet est aussi innovant et permet de résoudre des défis que d'autres projets mis en œuvre auparavant n'ont pas pu résoudre (graphique 1).

De plus, selon plusieurs interviewés, la continuation du projet est alignée avec la priorité de la coopération financière de l'**UE** dans la région, et un pays participant est en train de concevoir un projet qui selon un interviewé est inspiré du projet de la CNUCED et qui va aborder l'implémentation des mesures prévues dans les feuilles de route issue du projet notamment celle à instaurer un système de transit fonctionnel.

4. Le projet, basé sur des partenariats préalables mise en place par le CIR, a renforcé d'avantage la collaboration des partenaires favorables à l'intégration commerciale, notamment à travers la création des groupes de travail sur le transit et le transport au sein du comité de facilitation des échanges, et à travers la mise en place d'un cadre quadrilatéral de dialogue et concertation.

Le projet a permis de mettre en synergie tout ce qui concerne le transport, le transit, la facilitation des échanges au niveau des pays bénéficiaires et favoriser les connections sur la même thématique au niveau des quatre pays bénéficiaires. De plus, le projet a réussi à créer un dialogue et un **échange entre les pays avec littoral et les pays sans littoral**.

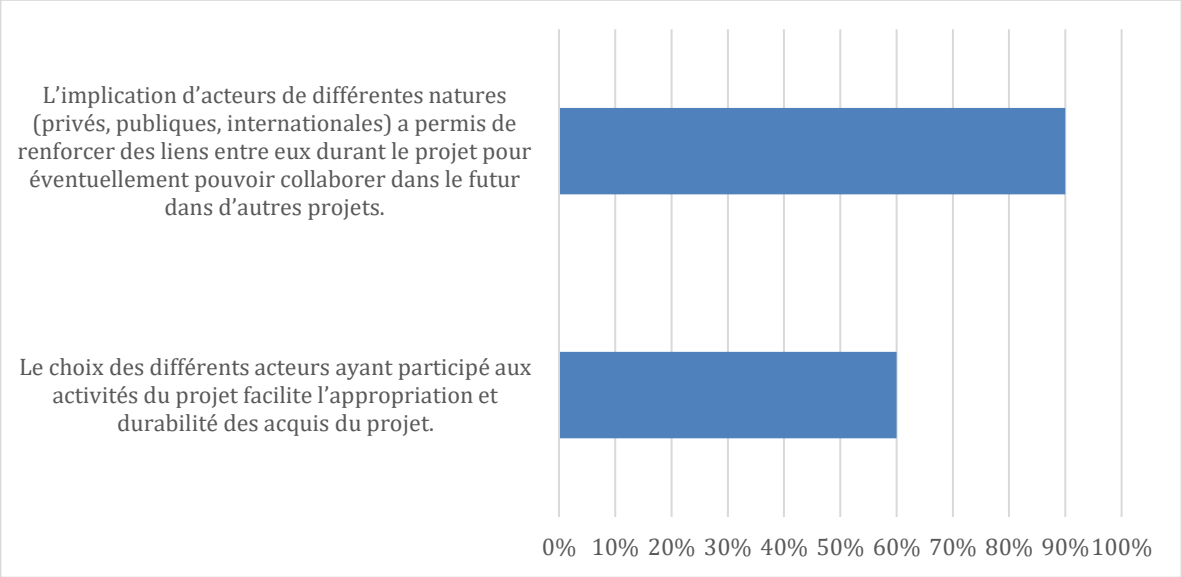
Il a également réussi à créer des **groupes de travail sur le transit et le transport au sein du comité de facilitation des échanges de quatre pays**. Ces groupes de travail continuent à exister, ce qui suggère que le projet a facilité la création de partenariats entre les différentes parties prenantes.

D'autres aspects du projet qui sert à promouvoir les partenariats comprennent **l'accord quadrilatéral transitoire sur le fonctionnement du TRIE**, et la recherche de **modalités d'interconnexion et d'interopérabilité des guichets uniques des pays bénéficiaires** du projet pour inspirer une application régionale.

Au niveau du transport, le projet a aussi favorisé le **dialogue entre le secteur public et le secteur privé**. En plus des témoignages cités ci-dessus, la majorité des participants au sondage sont d'accord avec le fait que l'implication d'acteurs de différentes natures (privés, publiques, internationales) a permis de renforcer des liens entre eux durant le projet pour éventuellement pouvoir collaborer dans le futur dans d'autres projets.

Graphique 3. Retour sur l'appropriation et les partenariats

(% de répondeurs d'accord ou très d'accord)



Source : Annex III. Questionnaire en ligne. Question 14. N= 10.

5. Au niveau international, le projet est basé sur une combinaison de la structure et le financement du CIR et l'expertise technique de la CNUCED. Néanmoins, le projet n'a pas mobilisé l'expertise technique interne de la section de facilitation des échanges.

En effet, la division de la CNUCED chargée du projet est la Division de l'Afrique, des PMA et des Programmes Spéciaux. Comme son nom l'indique, la Division de l'Afrique, des PMA et des Programmes Spéciaux de la CNUCED se consacre entièrement à relever les défis du développement en Afrique et dans les PMA. La Division propose des recommandations stratégiques ciblées et analytiques et fourni une assistance technique personnalisée favorisant l'intégration des PMA dans le commerce régional et mondial en coordonnant les différentes activités des divisions de la CNUCED en faveur des PMA. Cette Division assume le rôle de Point Focal de la CNUCED pour la mise en œuvre du Cadre Intégré Renforcé (CIR) et assure la coordination des activités de la CNUCED dans le cadre du CIR.

En plus de la division de l'Afrique, des PMA et des Programmes Spéciaux, la Division de la technologie et de la logistique (DTL) de la CNUCED effectue des travaux de recherche et d'analyse sur la logistique commerciale, y compris la facilitation des échanges et des transports. La DTL dispense une coopération technique et des conseils juridiques et stratégiques sur mesure concernant des questions touchant la logistique des transports et du commerce des pays en développement. La Division était mentionnée dans le ProDoc et ses experts, principalement ceux affiliés au programme SYDONIA ont participé à quelques activités dans le cadre de l'implémentation du projet. Cependant, dans plusieurs entretiens, il a été noté que leur participation s'est limitée à donner des conseils lors de la conception du projet et à a des interventions ponctuelles dans quelques ateliers.

c) Efficacité

6. Le projet prévoyait des améliorations au niveau du transit, du transport et à la facilitation qui n'ont pas était atteint tels qu'ils étaient initialement prévus. Cependant, le projet a préparé la voie pour ces améliorations avec un cadre de convergence et une feuille de route pour y parvenir.

Résultats escomptés et réalisés

Le projet avait trois **résultats escomptés** liés au transit, au transport et à la facilitation qui l'organisaient en trois composantes indépendantes en termes de résultats, d'indicateurs et de cibles :

1. Amélioration de l'accès à un programme de transit fonctionnel, basé sur des réglementations douanières et frontalières simplifiées entre les pays bénéficiaires le long du corridor Bénin-Niger et Burkina Faso-Togo.
2. Amélioration de la coordination des opérations transfrontalières de transport terrestre, de transit et de facilitation du commerce le long des frontières des pays bénéficiaires.
3. Amélioration de la législation et des pratiques réglementaires concernant le transit, le transport terrestre et la facilitation des échanges dans les pays bénéficiaires.

Ces résultats, ont été jugés trop ambitieux lors des différents entretiens pour le temps disponible. Le projet **en réalité a favorisé les conditions** pour que ces résultats soient atteints à l'avenir, comme le décrit le rapport final du projet :

1. Le projet a favorisé un environnement propice à la simplification des réglementations douanières et frontalières entre les pays bénéficiaires le long du corridor Lomé-Ouagadougou et Cotonou-Niamey afin d'améliorer leur compétitivité.
2. Le projet a identifié les goulets d'étranglement et proposé des actions pour un système plus transparent et plus efficace, contribuant à la résilience économique et à la reconnaissance de l'importance du secteur des transports dans les politiques commerciales nationales parmi les PMA de transit et enclavés.
3. La validation de cadre de convergence réglementaire a permis aux quatre pays de s'engager au travers de la Déclaration Quadrilatérale, laquelle prévoit non seulement un alignement des quatre règlementation nationales en matière de transport mais aussi la signature d'un accord quadrilatéral de transport routier pour remplacer à terme les accord bilatéraux obsolètes qui ne prennent pas en compte les mouvement triangulaires ou entre les quatre pays (tels que départ port de Lomé, transit sur Bénin/ Burkina Faso pour arriver è Niamey).

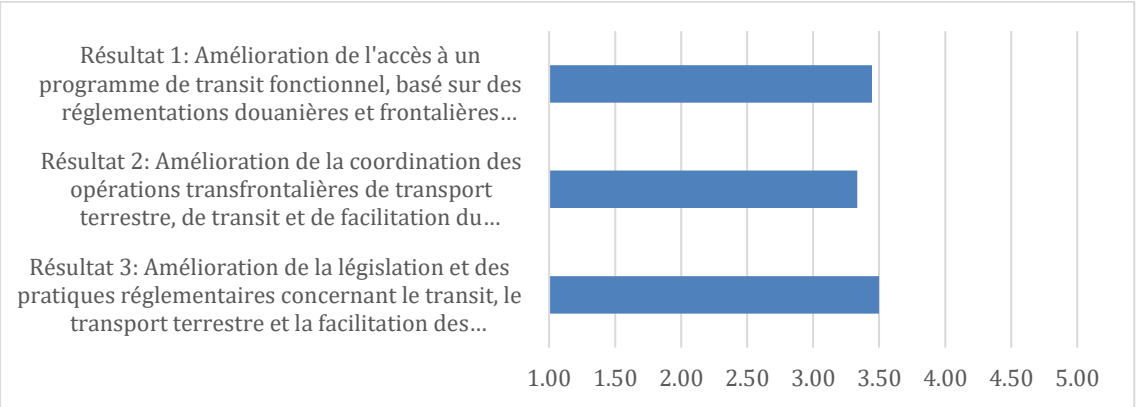
    - Un accord quadrilatéral sur les transports a été élaboré pour faciliter et réglementer la circulation des marchandises à travers les frontières et renforcer la coopération, rationaliser le transport transfrontalier et promouvoir les relations économiques entre les pays en les préparant au remplacement progressif des systèmes de quota de transport par des critère qualitatifs d'accès au marché des transports transfrontaliers (libéralisation progressive du commerce des services dans le cadre la ZLECAf).

- Un cadre juridique quadrilatéral transitoire sur le transit douanier a été élaboré pour permettre d'une part aux douanes des quatre pays de mieux gérer les opérations de transit douanier entre elles et d'autre part pour permettre aux institutions garantes des opérations de transit (chambres de commerce) de fournir une garantie unique valable et reconnue dans les quatre pays sur une base quadrilatérale et non plus simplement bilatérale. Ainsi un projet d'accord quadrilatéral liant les douanes a été élaboré pour la gestion des opérations de transit douanier empruntant les corridors des pays concernés en favorisant une garantie unique de transit mise en place au travers d'un accord quadri liant les quatre cautions nationales. Ce cadre transitoire permet donc au-delà de l'interconnexion des systèmes douanier (SIGMAT) de mettre en place un système de paiement de la garantie de transit unique au départ, supprimant ainsi les formalités en frontière qui était requise en l'absence une garantie unique.
- Une étude sur l'interconnexion et l'interopérabilité des guichets uniques a été développée pour inspirer une application sous-régionale à travers l'Afrique de l'Ouest.

Les participants au projet eux-mêmes ont été modérément satisfaits de la contribution du projet aux résultats escomptés tel qu'ils étaient énoncés dans le document du projet :

Graphique 4. Satisfaction des participants avec la réalisation des résultats escomptés

(De 1 à 5, étant 1=peu satisfait et 5=très satisfait)



Source : Annex III. Questionnaire en ligne. Questions 8-10. N= 8-10.

En outre, les résultats envisagés étaient accompagnés d'une série **d'indicateurs de performance** qui ont été renseignés comme étant réalisé au 100%. Avec les explications fournies dans le rapport final et la documentation accessible, ces valeurs n'ont pas pu être confirmées et analysées au cours de l'évaluation[9].

[9] Par exemple, l'indicateur du résultat 1 « Amélioration de l'accès à un programme de transit fonctionnel » a été rapporté comme satisfactoire, ce qui qui n'est pas accompagnée d'une méthodologie et qui contraste avec les réponses au questionnaire d'évaluation en ligne. Pour le résultat 2, 4 conventions transfrontalières de transport terrestre sont rapportées, mais les conventions ne sont pas présentées et l'indicateur et accompagné de références aux études réalisées, et à une déclaration quadrilatérale. Pour

Produits

Le document de projet prévoyait une liste très détaillée de mesures différenciées par résultat et communes à tous les pays, qui devrait conduire à des changements au niveau national dans le sens de la convergence et de la compatibilité. Dans le domaine du transit (Résultat 1), il était prévu :

1.1. Une feuille de route pour la mise en œuvre d'un programme de transit fonctionnel

1.2. Une deuxième feuille de route sur la connectivité douanière et SIGMAT

1.3. Une stratégie commune de simplification des réglementations douanières

Dans le domaine du transport (Résultat 2), il était prévu :

2.1. Une stratégie réglementaire commune sur les transports terrestres transfrontaliers

Dans le domaine de la facilitation des échanges, il était prévu :

3.1. Une approche pour la mise en œuvre coordonnée des articles prioritaires du TFA

3.2. Une cartographie des guichets uniques

3.3. Sensibilisation et accompagnement techniquement des acteurs pour adopter les changements de pratiques ou les changements législatifs et réglementaires nécessaires à la mise en œuvre (a) d'un programme de transit fonctionnel ; (b) la stratégie réglementaire commune en matière de transports terrestres ; (c) dispositions spécifiques de l'AFE

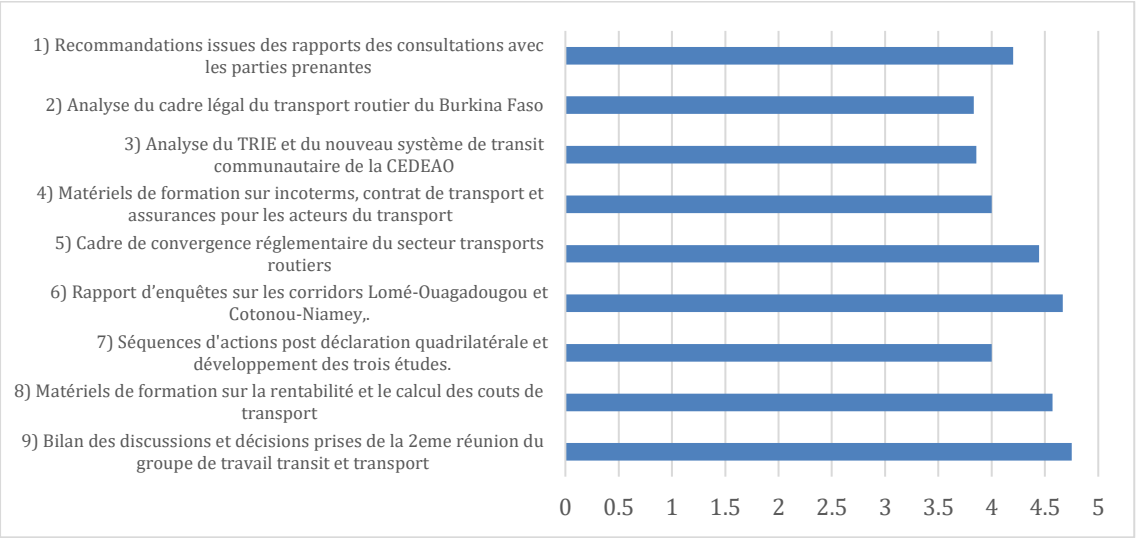
En réalité, ces **produits n'ont pas été livrés tel que listés ci-dessus**, parce que le projet n'a pas été organisé selon les dispositions du cadre logique[10], mais autour d'une séquence d'étapes visant à atteindre une compréhension commune et ayant par produits principaux une déclaration quadrilatérale et une feuille de route. Ces produits ont été livrés selon le calendrier agrée avec le CIR conformément au 9 recommandations contenue dans la lettre d'approbation du projet et la livraison et le partage de ces livrables était déterminant pour enclencher le déboursement des tranches de fonds du projet par le CIR a la CNUCED. Ces livrables ont généré un retour de manière très positive par les participants, tant dans les enquêtes que dans les entretiens, ce qui est conforme au retour général des participants sur la pertinence et l'efficacité du projet (Graphique 5).

le résultat 3, le rapport du projet affirme avoir influencé 3 politiques et réglementations dans les pays participants, mais les documents correspondants ne sont pas cités et les explications correspondantes font référence à des actions de plaidoyer, avant l'adoption de politiques ou de réglementations-

[10] En outre, les valeurs indiquées dans le rapport de suivi sur la réalisation des indicateurs de produits n'ont pas pu être vérifiés non plus.

Graphique 5. Satisfaction des participants avec la réalisation des résultats escomptés (N=10)

(De 1 à 5, étant 1=peu satisfait et 5=très satisfait)



Résultats non escomptés

La principale réalisation du projet a été le renforcement de l'intégration régionale à travers la réunion interministérielle de Niamey et la signature le 25 mai 2022 de **la Déclaration quadrilatérale** sur la convergence des cadres juridiques, l'intermédiation, le transit et le commerce, accompagné d'une **feuille de route**.

Le fait que **la Déclaration quadrilatérale** ait été signée par 8 ministères des pays bénéficiaires fortifie et confirme les résultats déjà obtenus par le projet et prouve le haut niveau d'appropriation des autorités de ces pays. En plus, la feuille de route qui accompagne cette déclaration montre le degré d'attention aux détails des personnes impliqués dans son élaboration ainsi que leur engagement dans la définition des étapes et la séquence de la feuille de route. Ceci est d'autant plus impressionnant en prenant en considération la situation sécuritaire de la région.

Ces propositions du projet ont convergé vers cette déclaration et cette feuille de route de façon efficace.

7. Le partage des connaissances et la sensibilisation des parties prenantes ont été entrepris à chaque réunion consultative. De plus, le projet a mené une ligne de formation aux transporteurs dont les retours ont été très positif.

Le rapport de finalisation du projet et quelques entretiens ont mis l'accent sur les effets du projet sur la construction de capacités. En effet, le **partage des connaissances et la sensibilisation des parties prenantes** ont été entrepris à chaque réunion consultative.

De plus, le projet a compris quelques activités de formation pour le secteur du transport, tel que l'atelier pour les acteurs du commerce et du transport sur les **incoterms, le contrat de transport, le calcul du prix de revient et l'assurance dans le secteur du transport routier**. Un autre atelier portait sur les modèles de calcul automatisé du coût d'exploitation d'un véhicule de transport routier. Les participants à ces activités ont été très satisfaits de leur organisation (4,33

sur 5 dans les deux cas) et de la qualité de leur matériel (4 et 4,57 sur 5). En outre, la plupart des exemples d'utilisation pratique des produits du projet font référence à ces formations.

Cependant, cette ligne de travail n'était **pas prévue dans le document de projet** et son cadre logique de façon à tirer une évaluation sérieuse des effets de la formation.

8. L'impact du projet a d'abord été limité par des retards de mise en œuvre liés aux conversations CIR-CNUCED, et finalement, par un contexte politique défavorable à la poursuite au niveau ministériel de l'accord quadrilatéral parrainé par le projet.

Comme expliqué dans la section sur la cohérence, les conditions du CIR concernant l'accord stratégique du projet avec les partenaires nationaux et internationaux ont **retardé le démarrage des activités** dans les pays.

Selon l'équipe du projet, les longs délais d'attente des décisions du CIR ont constitué un handicap important à la mise en œuvre du projet. L'équipe a donné comme exemple le retard de la décision du CIR par rapport à l'adhésion du Togo comme quatrième pays bénéficiaire, qui a déposé sa demande d'adhésion le 27 décembre 2019.

Une fois les activités en cours, plusieurs défis ont été rencontrés lors de la mise en œuvre du projet. Parmi ceux-ci, il y a eu des **coups d'État au Burkina Faso et au Niger** qui ont retardé certaines activités. De plus, le projet a dû être modifié pour éviter les doublons avec d'autres projets régionaux, ce qui a pris du temps. Enfin, le recrutement de personnel pour travailler sur le projet a également été un défi. Pour surmonter ces défis, le projet a mis en place un échange récurrent avec l'équipe de la Banque mondiale et a travaillé pour limiter les retards potentiels dans la coordination et l'alignement des différentes activités.

Les interviewés mettent aussi l'accent sur le **retrait du Niger et du Burkina Faso de la CEDEAO** ce qui remettra en question les différents textes régissant les relations commerciales entre les pays bénéficiaires. Ce même intervenant ajoute aussi le coup d'état au Niger en juillet 2023 qui a, selon lui, bouleversé la mise en œuvre du projet, notamment en empêchant la participation du Niger à certaines réunions et en créant de l'insécurité dans la région : les problèmes de sécurité, en particulier dans le Sahel, ont posé des défis pour la mise en œuvre du projet.

En plus des facteurs cités ci-dessus, **l'adhésion du Togo** au projet tardivement mettait une pression supplémentaire sur la gestion du projet. Afin d'atténuer les risques encourus à la suite de l'adhésion du Togo, plusieurs mesures ont été prises : une mission de consultation au Togo ; des renseignements visant à anticiper des retards probables dans la mobilisation des fonds ; des actions d'approvisionnement depuis le siège à Genève ; la mise en œuvre d'une stratégie de communication auprès des partenaires du projet ; et un soutien soutenu au point focal.

En ce qui concerne les **facteurs favorables**, les participants ont apprécié la pertinence du projet, le suivi rapproché du projet effectué par la CNUCED, l'engagement des parties prenantes ; l'accent mis sur la feuille de route ; les ressources disponibles pour les UMOCIR et sa responsabilisation sur les activités ; l'implication de tous les acteurs dans la mise en œuvre du projet ; la compétence de l'équipe projet ; et la volonté des autorités.

d) Efficience

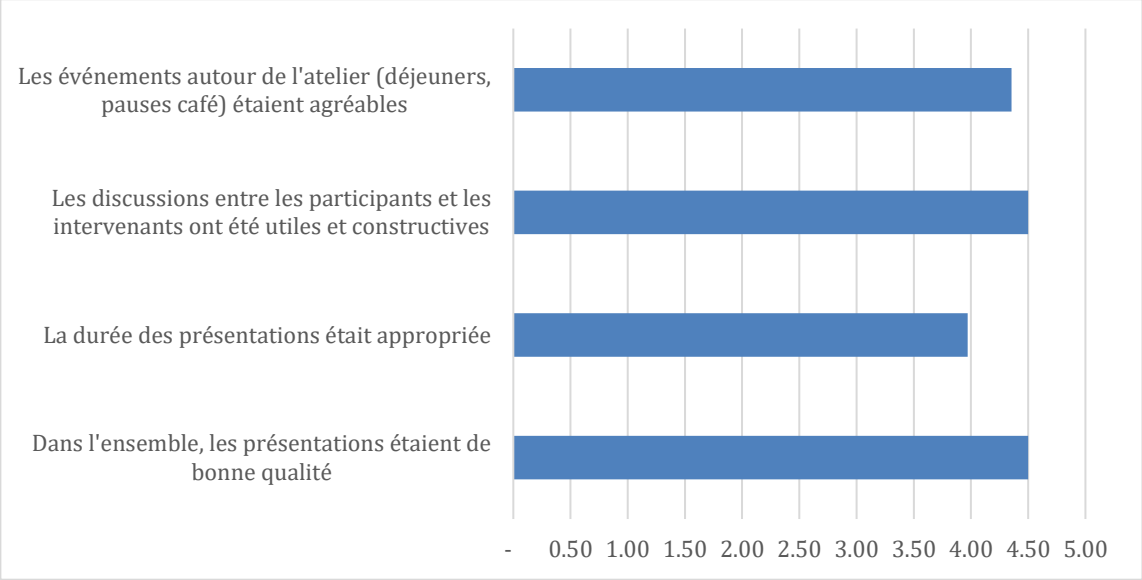
9. L'équipe du projet et les points focaux nationaux ont déployé des efforts considérables pour coordonner les acteurs dans quatre pays, et dans trois domaines thématiques différents. Le suivi du projet en matière de responsabilité et d'orientation vers les résultats pourrait être amélioré.

La mise en œuvre du projet s'est largement appuyée sur **l'organisation d'ateliers**, ce qui est cohérent avec l'approche du projet consistant à parvenir à une feuille de route consensuelle sur la base de diagnostics participatifs. La qualité de ces ateliers a été très appréciée par les participants qui ont donné une note moyenne de 4,6 sur 5 pour les différents aspects organisationnels.

Le graphique ci-dessous illustre le retour positif des participations aux différents ateliers réalisés dans le cadre du projet. Ces résultats sont tirés des enquêtes réalisées par l'équipe du projet par le biais de questionnaires fournis aux participants immédiatement après l'achèvement des ateliers.

Graphique 6. Qualité des ateliers

(Retour des participants de 1= très négatif à 5=très positif))



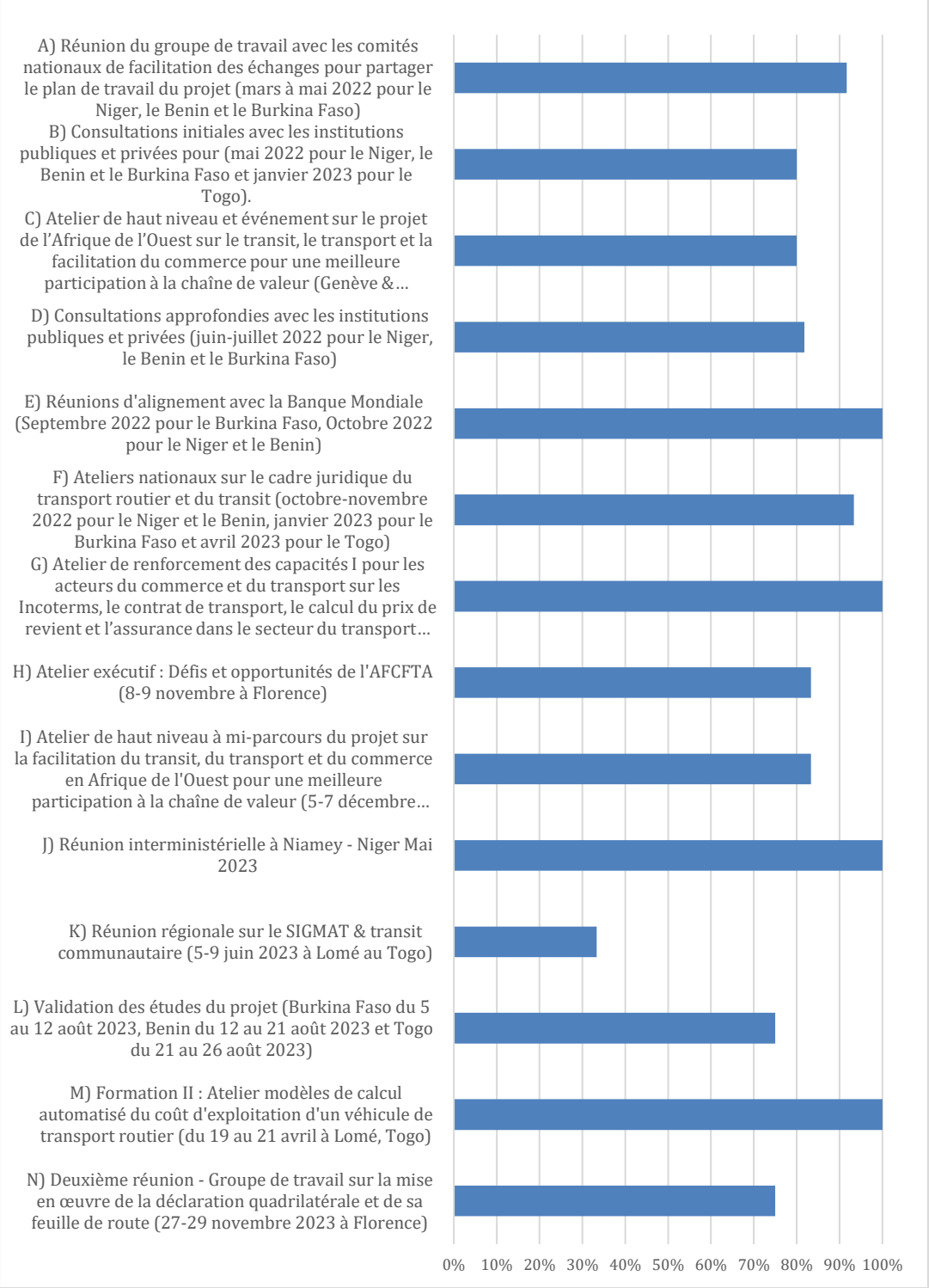
Source : Questionnaires fin d'activité. Dossiers CNUCED

Plus généralement, les entretiens ont révélé que l'équipe du projet et les points focaux nationaux ont déployé des efforts considérables pour **coordonner les acteurs dans quatre pays et dans trois domaines thématiques différents**. Il a été souligné que le projet a couvert un bon nombre d'activités compte tenu des délais impartis et selon quelques interviewées aucune activité prévue n'a été reportée.

Le questionnaire d'évaluation en ligne a révélé que plus de 80 % des **participants sont satisfaits** ou très satisfaits de l'organisation des activités principales du projet, à l'exception de la réunion régionale sur le SIGMAT et sur le transit communautaire à Lomé en 2023. Cette réunion n'a été valorisé que pour trois personnes, dont deux ont donné un retour négatif.

Graphique 7. Organisation des activité clé du projet

(% de répondeurs qui considèrent une activité bien ou très bien organisés)



Source : Annex III. Questionnaire en ligne. Question 3. N= de 3 à 15.

Si les participants au projet sont satisfaits des activités qu'ils ont coorganisées, l'évaluation externe a détecté, lors de l'examen des documents et des réunions de travail, un certain nombre de faiblesses dans la gestion et le suivi du projet. La première de ces faiblesses concerne **l'écart entre le cadre logique convenu avec le CIR et la mise en œuvre réelle**, étant donné que les activités énumérées dans le graphique ci-dessus et les résultats énumérés dans la section relative à l'efficacité ne sont pas reflétés dans le cadre logique du projet (voir le prérequis QE1). Les rapports de suivi soumis au CIR n'ont pas justifié ces incohérences et n'y ont même pas fait référence. Cela a rendu l'évaluation plus difficile, car elle a dû commencer par établir des connexions logiques avec les dossiers de travail de l'équipe, en se référant aux activités réelles, et les éléments du cadre logique, qui servent de référence pour l'évaluation de l'efficience et de l'efficacité du projet.

En outre, **des informations clés qu'un bon système de suivi devrait produire n'ont pas été transmises à évaluateur**, telles que la base de données des participants, la liste et les termes de référence des experts sous contrat, l'exécution du budget par activité, une liste complète des principaux partenaires du projet, qui devraient normalement être disponibles durant le projet. Après plusieurs recherches documentaires et consultations, des questions subsistent quant à la raison pour laquelle le projet n'a pas été reformulé après la période de consultation, quant à la justification de l'introduction de la formation incoterms ou quant à la portée complète du projet en termes de personnes et d'institutions.

10. Malgré des défis financiers, la gestion budgétaire a permis de réaliser 14 évènements et d'élaborer 9 produits qui ont été jugé bien organisés et satisfaisants par les participants.

Le projet a été affecté par une **réduction du budget et du calendrier** initialement prévus. Le projet a été élaboré pour trois ans, mais l'implémentation a pu être faite en moins de trois ans, ce qui a rendu le travail très intense. L'équipe a dû attendre environ un an pour obtenir une deuxième approbation de l'EIF pour lancer le projet, car ils attendaient des contributions de nombreux autres partenaires. Le transfert de fonds a eu des retards occasionnels en raison de problèmes de conversion de devises, ce qui a pu affecter la gestion de quelques activités nationales.

L'équipe de projet et les partenaires nationaux sont d'accord que la **gestion de fonds a été efficiente** pour réaliser un projet complexe avec de multiples produits et activités dans un délai si court. Cependant, quelques informateurs nationaux considèrent que la durée du projet imposée par le CIR et celle des ateliers devrait être plus longue et que les budgets devraient prioriser les pays participants, par le biais de l'allocation des ressources aux UMOCIR[11] et avec l'association d'experts nationaux aux études contractées au niveau international, ce qui devrait renforcer aussi l'appropriation et construction de capacités au niveau national. Certains observateurs se sont également interrogés sur l'efficience de l'organisation des activités d'un projet ouest-africain à Florence, en Italie, ce qui, selon l'équipe du projet, s'explique par

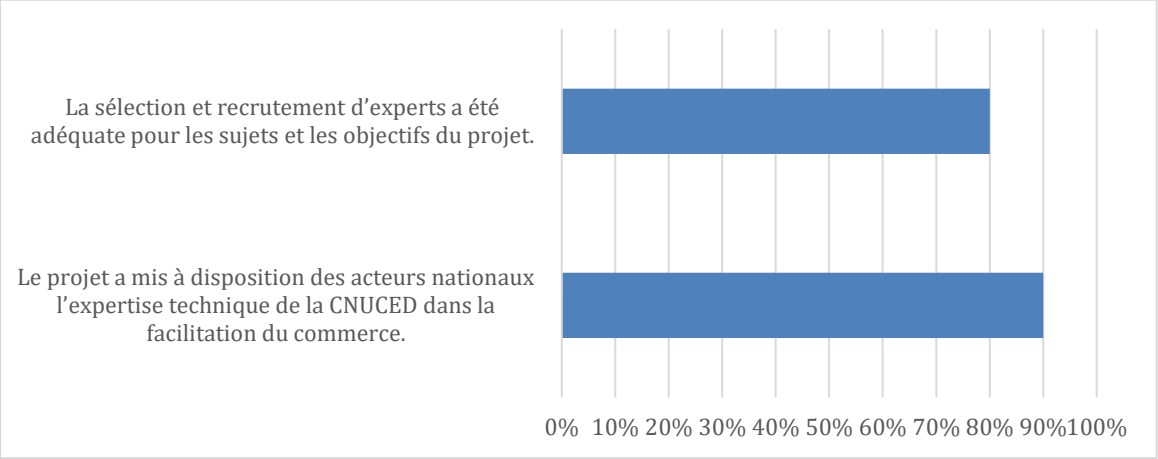
[11] Bien que ces commentaires aient été recueillis dans plus d'un entretien, l'enquête semble indiquer que les UMOCIR disposaient d'un bon degré d'autonomie budgétaire et de gestion.

l'existence d'un accord-cadre entre la CNUCED et l'Institut universitaire européen, en vertu duquel l'IUE est associé au projet, en tant que partenaire permanent pour des activités formatives, et contribue à la mise à disposition d'installations, de personnel et de moyens de communication. Selon l'équipe du projet, l'organisation de telles activités à Florence est considérablement moins chère que leur organisation à Niamey.

Le retour général sur la **mobilisation d'expertise technique** est très positif, comme le confirme le questionnaire d'évaluation en ligne. Le budget du projet a été principalement alloué aux ressources humaines, organisations des ateliers, convention de subvention et aux missions officielles, ce qui a été cohérent avec des activités de coopération technique. Toutes les dépenses liées au projet ont été approuvées conformément aux règles générales de la CNUCED en matière d'autorisation des dépenses et de sélection des fournisseurs selon l'équipe du projet. Cependant, la cohérence des dépenses n'a pas été analysé de façon approfondie dû au manque d'un état d'exécution budgétaire ventilé par activité.

Graphique 8. Retour sur l'expertise mobilisé

(% de répondeurs qui considèrent une activité bien ou très bien organisés)



Source : Annex III. Questionnaire en ligne. Question 14. N= 20.

e) Durabilité et Impact

11. Diverses mesures prévues dans la conception du projet sont des facteurs de durabilité, notamment l'implication des UMOCIR, les activités participatives visant à identifier les obstacles, l'établissement d'un cadre de convergence consensuel et, enfin, la promotion d'un accord quadrilatéral de haut niveau

La durabilité du projet a été envisagée en termes d'**implication des unités nationales du CIR** et de renforcement de leur capacité à assurer la continuité du projet, principalement par la mise en œuvre des actions prévues dans la feuille de route. Pour assurer l'implication des acteurs nationaux, l'équipe du projet a beaucoup sollicité le comité de facilitation des échanges de chaque pays et crée le groupe de travail de transit et transport. Ils ont été en contact permanent

avec eux, soit en personne, soit par le biais de la commission, pour s'assurer qu'ils étaient bien préparés pour mettre en œuvre les stratégies du projet. Des réunions virtuelles fréquentes ont été organisés entre les parties concernées pour planifier et évaluer les activités mises en place.

Lors de la planification, le **choix des acteurs invités à participer** aux différentes activités du projet, les professionnels douaniers et du secteur du transit et transport à titre d'exemple, a été faite de manière à assurer la durabilité des acquis du projet ainsi que pour faciliter son appropriation. Cela a été confirmé par la majorité des participants à l'enquête en ligne (voir Pertinence, QE 2).

En plus de cela, les principales actions et produits et résultat du projet ont abouti à la Déclaration Quadrilatérale et sa **feuille de route. La phase finale de projet a aussi assuré un suivi en produisant l'élaboration du calendrier post-projet** visant à guider les pays bénéficiaires dans la mise à œuvre de la feuille de route contenu dans la Déclaration Quadrilatérale pour les prochaines étapes.

La feuille de route ouvre la voie vers un **accord quadrilatéral sur les transports et un accord quadrilatéral transitoire de garantie de transit déjà validé dans les 3 pays qui étaient présent au deuxième atelier régional du groupe de travail de transit et transport (sauf Niger).** Pour assurer cette mise en œuvre, les pays participants ont demandé à travers des entretiens et du questionnaire en ligne de poursuivre l'assistance technique de la CNUCED.

12. Dans les mois qui ont suivi la fin du projet, les participants ont continué à utiliser certains des produits fournis par le projet, en particulier les ressources de formation en matière de transport et la feuille de route.

Selon l'intégralité des intervenants, les ateliers de formation réalisés dans le cadre du projet ont permis aux **professionnels du transport** concernés d'acquérir des nouvelles connaissances, tant pratiques que théoriques, qui leur permettra d'aller en avant dans la poursuite de la réalisation des résultats du projet. A travers du questionnaire en ligne, les matériels liés à cette formation les couts de la rentabilité du transport ont été cités comme les produits le plus utilisé. D'autres informateurs ont aussi souligné l'importance de sensibiliser aux acteurs sur l'opportunité d'adhérer et d'accompagner le processus de convergence règlementaire et de libéralisation du secteur des transports.

En plus de l'utilisation du matériel de cette formation éminemment pratique, la **Déclaration quadrilatérale et sa feuille de route** sont les produits le plus utilisé. Les pays participants, avec le support de la CNUCED, l'utilisent dans leurs efforts de sensibilisation pour mobiliser des fonds afin de mettre en œuvre la feuille de route. La feuille de route a fait l'objet des conversations à haut niveau entre la CNUCED et le Niger.

13. La principale réalisation du projet est précisément une déclaration et une feuille de route destinées à catalyser les acteurs responsables de la réglementation nationale et les gouvernements susceptibles de signer des accords quadrilatéraux.

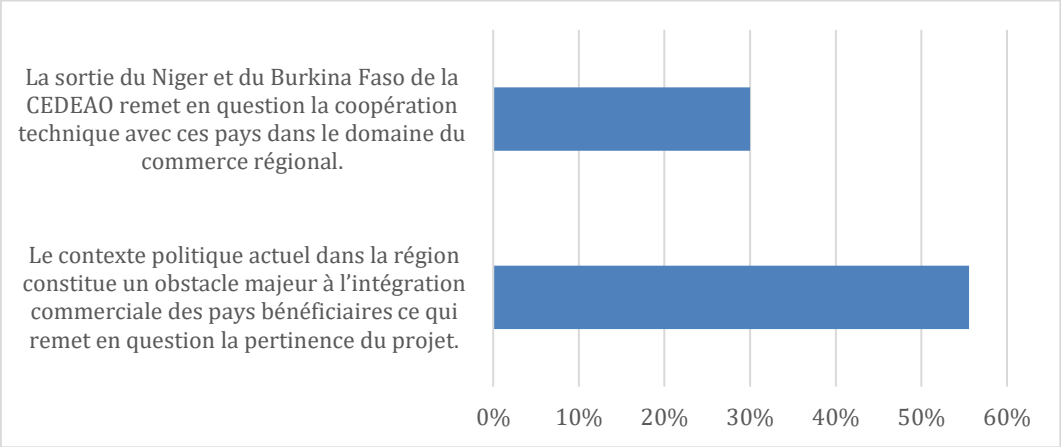
Malgré les tensions politiques entre le Bénin et le Niger, le projet a continué à engager les parties prenantes pour faciliter les échanges et le commerce dans la région. De plus, le projet a

contribué à la signature de la « **Déclaration de Niamey** » en mai 2023 par le Togo, le Bénin, le Niger et le Burkina, ce qui a renforcé la coopération régionale. Finalement, un accord quadrilatéral sur le transit n'a pas pu être signé lors d'une réunion prévue à Genève en décembre 2023 en raison de l'évolution de la situation politique au Niger et au Burkina Faso.

Malgré certains défis, le projet vise à **catalyser des efforts de coopération régionale** et a encouragé la continuité des activités alignées sur ses objectifs tel qu'explique dans la question précèdent. Quoique la réalisation complète de ces effets catalyseurs peut être entravée par des raisons politiques les participants au projet ne pense pas que le contexte actuel remet pas en question le projet.

Graphique 9. L'influence du contexte politique sur la durabilité

(% de participants étant d'accord ou très d'accord)

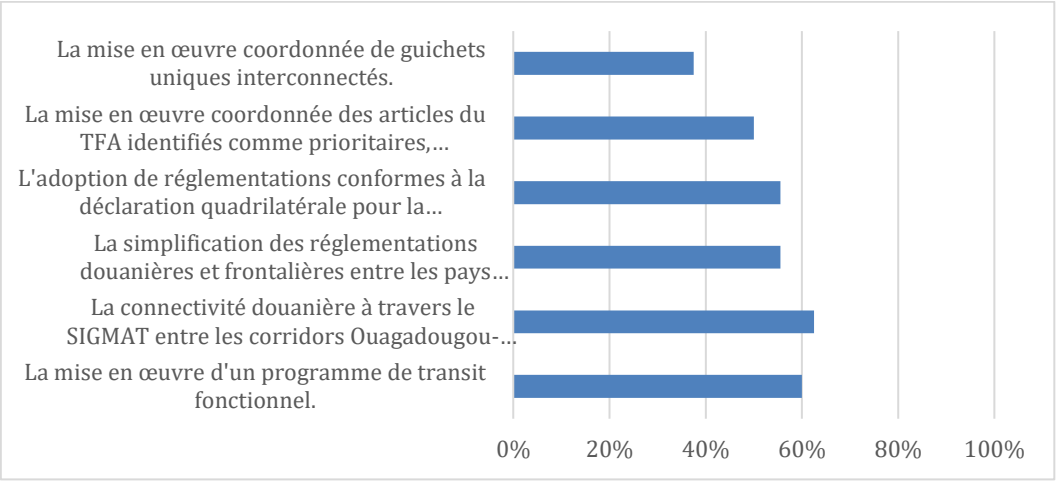


Source : Annex III. Questionnaire en ligne. Question 14. N= 10.

En général, les interviewés parlent d'un ralentissement de la feuille de route, mais au même temps ils sont optimistes par rapport à faisabilité de ses diverses composantes.

Graphique 10. La faisabilité de la feuille de route

(% de participants qui considèrent un élément de la feuille de route faisable ou très faisable)



14. L'impact probable du projet est un programme de transit plus fonctionnel, avec des douanes simplifiées et une meilleure mise en œuvre du système de garantie de transit (TRIE) ; et une meilleure coordination des opérations transfrontalières de transport terrestre, de transit et de facilitation du commerce, ainsi que de nouvelles réglementations alignées sur le TFE, ceux qui avaient été définis comme résultats du projet.

Dans le document de projet, son impact a été défini comme l'amélioration de l'intégration des économies des trois pays bénéficiaires d'Afrique de l'Ouest (Bénin, Burkina Faso, Niger) dans les **chaînes de valeur mondiales** Tous OG.ID1 Réduction de la pauvreté dans les trois pays. Comme expliqué précédemment (Voir Relevance, QE 1 ; et Efficacité QE 6), les résultats escomptés et pas atteints à la fin du projet peuvent être réaliser dans l'avenir, compte tenu du contenu de la feuille de route et le retour des participants (Voir Durabilité QE 11-13).

La **définition de l'impact** aurait dû tenir compte des améliorations réelles visées par le projet dans le domaine du transport, du transit et de la facilitation, telles qu'elles sont actuellement définies par les résultats qui conditionnent la structure logique du projet et son système de suivi. Si ces résultats avaient été mis de côté dans le cadre de l'impact à long terme du projet, sa conception aurait pu donner plus d'espace aux différentes phases de la stratégie de travail de l'équipe du projet, à savoir l'analyse des obstacles au niveau national, l'établissement d'un cadre commun pour la convergence et la conception d'une feuille de route, ainsi que la sensibilisation et le renforcement des capacités pour sa mise en œuvre. De cette manière, le projet aurait été plus transparent et plus propice au suivi, à l'évaluation et à l'apprentissage.

f) Genre, droits humains et environnement

15. Les participants au projet sont au courant des liens entre le commerce, d'un côté, et l'égalité des sexes et la durabilité de l'environnement, de l'autre côté, mais ces liens n'ont pas été abordé au niveau opérationnel.

Lors des premiers entretiens sur la **conception du projet**, il a été souligné que les questions relatives à l'égalité des sexes, à l'environnement et à l'intégration des personnes handicapées n'avaient pas été intégrées dans la conception du projet. Bien que la CNUCED dispose d'une procédure bien établie pour l'intégration de la dimension de genre dans ses projets de coopération technique, qui repose sur des points focaux propres à chaque division, il a été expliqué à l'évaluateur que, dans ce projet, les objectifs de genre n'étaient pas visés étant donné que le projet a un potentiel limité d'intégration de la dimension de genre et les fonds et les temps de mise en œuvre était très limités.

Cette perspective contraste avec **l'approche du programme de formation sur le genre sur le commerce et le genre de la CNUCED**, qui avertit que la politique commerciale n'est pas neutre du point de vue du genre et qui sensibilise les fonctionnaires du commerce au lien entre le commerce et le développement, dont certains aspects sont décrits dans le document de projet.

En effet, le document affirme que le projet s'efforcera de remédier aux obstacles auxquels les actrices du **commerce informel transfrontalier** (CIT) sont confrontées dans le cadre d'une approche à trois volets : « (a) simplifier les procédures et procédures transfrontalières pour le commerce transfrontalier informel ; (b) renforcer les capacités des actrices du CIT et des organismes de facilitation des échanges et des agences frontalières ; et (c) établir des réseaux solides avec les principales parties prenantes féminines du commerce et du développement »[12]. Ces trois volets n'ont pas été opérationnalisés dans le cadre logique, le plan de travail ou le budget.

En ce qui concerne le **volet environnemental**, plusieurs informateurs ont constaté que les effets à long terme du projet peuvent contribuer à la durabilité environnementale par le biais de l'utilisation plus efficace du transport. Un meilleur fonctionnement de la logistique des transports réduirait les coûts de production, et augmenterait la rentabilité de tout investissement dans le secteur, y-inclus le renouvellement de la flotte.

Lors de l'implémentation, les liens entre les échanges commerciaux, d'un côté, et l'égalité et durabilité, d'autre coté, n'ont pas fait d'objet des activités de sensibilisation, formation ou analyse. Cependant, plusieurs intervenants ont affirmé que les objectives transversaux des Nations Unies sont partagés par les UMOCIR et que les activités ont tenté d'inclure des femmes et des personnes avec handicap. Cependant il était souligné que domaines couverts par le projet sont des domaines majoritairement masculins, domaine du transport à titre d'exemple, ce qui difficile d'arrivé la parité dans la participation aux activités. Également, quelques interviewés ont affirmé que l'impact environnemental du transport régional a fait partie des discussions quoiqu'il ne fît pas l'objet d'activités spécifiques. En raison des difficultés rencontrées au niveau de la revue documentaire, une cartographie de participation avec données sur le genre des participants n'a pu être réalisée.

[12] Document du projet

7. CONCLUSIONS

Sur la conception du projet

Le commerce entre les pays participants en Afrique de l'Ouest se heurte à des obstacles administratifs liés aux réglementations existantes et à leur application arbitraire et inefficace. Ces défis entravent la fluidité des échanges commerciaux dans la région. Le projet a été conçu pour contribuer à surmonter ces obstacles en **cohérence avec des études préalables et les demandes des pays participants eux-mêmes**. La direction du projet a mobilisé sa propre expertise, le support du CIR et la participation des UMOCIR dans cette direction à travers d'un procès à quatre étapes :

- Consultation : Impliquer les parties prenantes pour une compréhension commune des enjeux.
- Analyse pays par pays : Évaluer les spécificités de chaque pays concerné.
- Élaboration participative d'un cadre de convergence : Définir des objectifs communs pour harmoniser les pratiques.
- Définition d'une feuille de route précise pour l'adaptation nationale au code de convergence, appuyé par une Déclaration quadrilatéral.

Le cadre logique du projet s'est concentré sur trois **composantes qu'on peut considérer trop ambitieuses en vue des défis du budget et du calendrier**, pour chacune de trois secteurs : (1) la simplification de la réglementation douanière et frontalière et amélioration du système de cautionnement de garantie de transit (TRIE) ; (2) l'actualisation de protocoles et conventions sur le transport terrestre transfrontalier ; et (3) l'adoption des règlementations alignés avec l'AFE. Cela a été accompagné d'un cadre d'indicateurs qui aurait pu être améliorés ou plus ciblés pour la gestion stratégique du projet, tel que l'autosatisfaction de l'équipe du projet avec l'achèvement de chacun des trois résultats. Bien que l'équipe ait été en mesure de constater le décalage entre l'évolution réelle du projet et la réalisation des rapports de mise en œuvre, ces opportunités n'ont pas été utilisées pour redéfinir le projet et organiser sa mise en œuvre selon un cadre logique plus réaliste et traçable.

Par rapport aux accords et arrangements du projet, le projet a établi une **collaboration pertinente au niveau national et international**. La collaboration CIR-CNUCED a complété le programme de facilitation des échanges de la Banque mondiale en Afrique de l'Ouest et il peut être complété avec des nouvelles interventions fiancées par l'UE. De plus, le projet, basé sur des partenariats préalables mise en place par le CIR, a renforcé d'avantage la collaboration des partenaires à travers la création des groupes de travail sur le transit et le transport au sein du comité de facilitation des échanges, l'interaction entre les UMOCIR des quatre pays et la mise

en place d'un cadre quadrilatéral de dialogue et concertation. Le projet s'est appuyé sur les UMOCIR, des structures nationales qui regroupent les ministères ayant mandat sur les sujets du projet, et il a fait une mobilisation pertinente des acteurs nationaux, tout en confiant une bonne partie de l'implémentation aux UMOCIR.

Néanmoins, le projet n'a **pas suffisamment mobilisé l'expertise technique** d'autres sections de la CNUCED tel que la section de facilitation des échanges et le programme SYDONIA. Leurs capacités ont été évoquées dans le document du projet et des experts affiliés au programme SYDONIA ont pu participer à des activités ponctuelles, mais la conception, planification et budgétisation du projet n'a pas inclus ses équipes. Malgré cela,. Également, le document du projet a identifié des liens entre le commerce et le genre mais il ne se pas servir de l'expertise de la CNUCED pour aborder ces liens de façon concrète dans le cadre logique du projet.

Sur les résultats du projet et son utilité

Le projet prévoyait des améliorations au niveau du transit, du transport et de la facilitation des échanges. Au-delà des retards de mise en œuvre liés à une conception incomplète de l'accord CIR-CNUCED, et au contexte politique, l'énoncé des objectifs initialement prévus ont été jugé très ambitieux.

Malgré les difficultés, le projet a préparé la voie pour ces améliorations avec un **cadre de convergence, une Déclaration quadrilatérale et une feuille de route** pour y parvenir. Les pays participants, avec le support de la CNUCED, utilisent ces produits dans ses efforts de sensibilisation pour mobiliser des fonds afin de progresser vers leur intégration commerciale, et la feuille de route a fait l'objet des conversations à haut niveau entre la CNUCED et le Niger.

Le fait que **la Déclaration quadrilatérale** ait été signée par 8 ministères des pays bénéficiaires fortifie et confirme les résultats déjà obtenus par le projet et prouve le haut niveau d'appropriation des autorités de ces pays. En plus, la feuille de route qui accompagne cette déclaration montre le degré d'attention aux détails des personnes impliqués dans son élaboration ainsi que leur engagement dans la définition des étapes et la séquence de la feuille de route.

La feuille de route ouvre la voie vers un **accord quadrilatéral sur les transports et un accord quadrilatéral transitoire de garantie de transit** et d'autres mesures renseignées par les études et discussions facilités par le projet. Malgré le contexte politique Les participants ont montré une satisfaction très élevée avec les produits du projet, et ils sont modérément optimistes quant à la faisabilité de la feuille de route et à ses effets réels sur le transit, le transport et la facilitation des échanges, bien qu'ils le soient un peu moins sur ce dernier point. Pour assurer cette mise en œuvre, les pays participants ont demandé à travers des entretiens et du questionnaire en ligne de poursuivre l'assistance technique de la CNUCED.

La **construction des capacités** a été aussi apprécié par les acteurs nationaux et diverses enquêtes indiquent une utilisation des différents produits de la formation. Par contre, la conception du projet était ciblée sur le plaidoyer plutôt que sur la construction de capacités, et l'acquisition et l'application des compétences n'ont fait pas l'objet d'un suivi. De plus, deux

activités importantes ont été dédiés à la formation aux acteurs du transport sur les incoterms et le calcul des coûts des transports, ce qui n'a été stratégiquement.

Le séminaire SIGMAT a été l'activité la plus mal notée et **l'interconnexion des guichets** semble être l'objectif le moins réalisable pour les participants. Cela soulève à nouveau des doutes quant à la cohérence du projet avec la CNUCED dans son ensemble, étant donné que l'équipe SYDONIA n'a pas participé de manière significative à cette activité.

Sur la gestion du projet

L'équipe du projet et les points focaux nationaux ont déployé des efforts considérables pour **coordonner les acteurs dans quatre pays et dans trois domaines thématiques** différents. Le suivi du projet en matière de responsabilité et d'orientation vers les résultats pourrait être amélioré. Malgré des défis financiers, la gestion budgétaire a permis de réaliser 14 évènements et d'élaborer 9 produits qui ont été jugé bien organisés et satisfaisants par les participants.

Diverses mesures prévues dans la conception du projet sont des **facteurs de durabilité**, notamment l'implication des UMOCIR, les activités participatives visant à identifier les obstacles, l'établissement d'un cadre de convergence consensuel et, enfin, la promotion d'un accord quadrilatéral de haut niveau. Les pays bénéficiaires ont continué à œuvrer vers les objectifs du projet et restent en contact avec l'équipe du projet à la CNUCED. Des réunions virtuelles de suivi ont été organisées et il y a des éléments de la feuille de route qui font déjà l'objet des nouveaux projets.

8. RECOMMANDATIONS

A la lumière de ce qui a été cité dans les sections précédentes et plus précisément dans la section « CONCLUSIONS », les recommandations suivantes ont été élaboré afin de soutenir l'apprentissage organisationnel la planification et la prise de décisions futures par la CNUCED.

1. En réponse à l'appel des pays participants, il est recommandé à la CNUCED de poursuivre l'assistance technique en 2024-2025 pour mettre en œuvre la feuille de route de la Déclaration. Compte tenu de la mobilisation technique et politique démontrée, mais aussi du ralentissement des étapes suivantes à causes des coups d'états au Niger et au Burkina Faso et leur sortie de la CEDEAO, il est nécessaire que la CNUCED continue à dynamiser les discussions bilatérales pour avancer depuis une déclaration quadrilatéral vers un **accord quadrilatéral sur les transports , un accord quadrilatéral transitoire de garantie de transit** et pour implémenter les diverses étapes prévues dans la feuille de route.

2. Dans les futurs projets de coopération du avec le CIR, l'expertise thématique de la CNUCED il serait souhaitable d'exercer une flexibilité des procédures de mise en œuvre des projets afin de garantir **des conceptions cohérentes et réalistes et des cadres de suivi utiles** pour l'apprentissage et la responsabilisation. La formulation de théories du changement et leur révision à certaines étapes clés de la vie d'un projet peuvent contribuer à cet objectif (par exemple, la finalisation d'un plan de travail, l'adoption d'amendements, l'évaluation à mi-parcours, etc.) tout en reconnaissant que ces nouvelles activités ne doivent pas entraver la mise en œuvre du projet et causer de délais qui auront un impact sur le projet et ses livrables. Si ces révisions révèlent des différences entre la conception initiale d'un projet et sa trajectoire réelle, ces différences doivent être discutées ouvertement avec le donateur et les autres parties prenantes et, si nécessaire, donner lieu à de nouveaux cadres logiques et modèles de suivi.

3. Pour une mobilisation optimale de l'expertise dispersée dans différents services et divisions de la CNUCED, il est recommandé d'accorder une attention particulière à la **cohérence interne lors de la conception des projets** et de concrétiser les possibilités de collaboration entre les divisions dans les plans de travail et les budgets.

4. Dans les projets de coopération technique tels que celui-ci, où les aspects liés à l'inclusion et à la durabilité ne sont pas au cœur de la proposition, des actions de sensibilisation et de formation sur les liens entre le domaine thématique et les objectifs transversaux tels que **l'égalité des sexes et la durabilité environnementale** pourraient être introduites. Ces actions peuvent encourager des idées d'actions plus ambitieuses dans des projets futurs. Comme pour d'autres aspects de la cohérence interne de la CNUCED, l'intégration de la sensibilisation et de la formation sur les liens entre le commerce et la parité peut se faire en intégrant le programme pertinent à un stade

précoce du cycle du projet, lorsque les grandes lignes de la planification et du budget du projet sont définies.

5. Au vu des **formations sur les coûts de transport** et les incoterms, de la satisfaction de leurs participants et de l'appréciation par la CNUCED de leur importance pour l'efficacité des transports et leur modernisation future, la CNUCED et le CIR devraient évaluer la pertinence d'une telle action avec une approche structurelle et la doter d'une stratégie cohérente avec l'objectif de renforcement des capacités du secteur privé. Au sein de la CNUCED, la réflexion pourrait impliquer non seulement la Division Afrique, le PMA et les programmes spéciaux, mais aussi EMPRETEC.

Annexe I. Références

Publications

CIR, 2015. Etude diagnostique pour l'intégration du commerce : République du Bénin.

CIR, 2010. Relancer les secteurs traditionnels et préparer l'avenir : Une stratégie de croissance tirée par les exportations.

CIR, 2008. NIGER La Modernisation du Commerce pendant un Boom Minier : Étude Diagnostique sur l'Intégration Commerciale, Programme du Cadre Intégré.

CIR, 2007. Burkina Faso Le Défi de la Diversification des Exportations dans un Pays enclavé : Étude diagnostique sur l'intégration commerciale pour le programme du Cadre Intégré.

CNUCED, 2023a. Transport and Transit Facilitation Systems: Lessons from Regional Transport and Transit Systems in Africa.

CNUCED, 2023b. Politique d'évaluation.

OMC, 2017. Accord sur la facilitation des échanges [WWW Document].

Ressources web

Facilitation du transit, du transport et des échanges en Afrique de l'Ouest pour une meilleure participation aux chaines de valeur

Programme de facilitation des échanges en Afrique de l'Ouest

Cadre Intégré Renforcé

Division de l'Afrique, des PMA et des Programmes Spéciaux

UNCTAD's Division on Technology and Logistics (DTL)

Projet facilitation des échanges en Afrique de l'Ouest du GIZ et la Banque Mondiale

Page web du SIGMAT

Atelier de haut niveau et événement sur le projet de l'Afrique de l'Ouest sur le transit, le transport et la facilitation du commerce pour une meilleure participation à la chaîne de valeur à Florence

Atelier de haut niveau et événement sur le projet de l'Afrique de l'Ouest sur le transit, le transport et la facilitation du commerce pour une meilleure participation à la chaîne de valeur à Genève

Documents internes

Documents CIR

Evaluation guidance

Document du projet incl. budget

Rapports semi-annuels

Rapports annuels

Project completion report

Produits

0.Key EIF project milestones for disbursement tranche by the EIF Secretariat

1. Recommandations issues des rapports des consultations avec les parties prenantes (Juin-Juillet 2022)

2. Analyse du cadre légal du transport routier du Burkina Faso

3. Analyse du TRIE et du nouveau système de transit communautaire de la CEDEAO

4. Formation acteurs du transport - incoterms, contrat de transport et assurances

5. Mobilisation interministérielle - convergence du cadre réglementaires du secteur transports routiers

6. enquêtes sur les corridors Lomé-Ouaga et Cotonou-Niamey pour partage durant la réunion SIGMAT (Banque Mondiale) Juin 2023

7. Séquences d'actions post déclaration quadrilatérale et développement des trois études

8. Formation sur la rentabilité et le calcul des couts de transport

9. Deuxième réunion du groupe de travail transit et transport (Florence Décembre 2023)

Activités

A. Working group event with National Trade Facilitation Committees to share the work plan of the project (March to May 2022)
B. Initial Consultations with public and private institutions (May 2022) & January 2023 for Togo

1. High-level workshop and event on the West Africa project on transit, transport, and trade facilitation for better value chain participation (Geneva & Florence)

C. In-depth Consultations with public and private institutions (June-July 2022)
D. Alignment meetings with the world bank
E. National workshops on the legal framework for road transport and transit
F. Capacity-building workshop I for trade and transport actors on Incoterms, transport contract, cost price calculation and insurance in the road transport sector
G. Executive workshop- AfCFTA Challenges and Opportunities
H. High-level mid-term workshop of the project on facilitation of transit, transport and trade in West Africa for better value chain participation
I. Réunion Interministérielle à Niamey - Niger Mai 2023
J. Réunion Régionale sur le SIGMAT & transit communautaire June 2023
K. Validation of studies for project to facilitate transit transport and trade in West Africa for better participation in value chains (August 2023)
L. Formation II - Atelier modèles de calcul automatisé du coût d'exploitation d'un véhicule de transport routier
M. Second meeting - working group on the implementation of the quadrilateral declaration and its roadmap

Annexe II. Données de participation

Participants identifiés dans les dossiers mis à disposition de l'évaluation.

Code d'activité	Activité	Pays	Type institution	Type (2) Publique	Participants
A	Working group events with National Trade Facilitation Committees	Bénin	Publique	Commerce	
				Non spécifié	
		Burkina Faso	Publique	Commerce	
				Non spécifié	
			Non spécifié	Non spécifié	20
		Niger	Publique	Commerce	
				Non spécifié	
Total A					**20**
B	Initial consultations	Burkina Faso	Privé	Non spécifié	
			Publique	Agriculture	
				Commerce	
				Non spécifié	1
				Transport	1
		Togo	Internationale	Non spécifié	1
			Privé	Non spécifié	2

Code d'activité	Activité	Pays	Type institution	Type (2) Publique	Participants
			Publique	Commerce	3
				Non spécifié	6
				Transport	1
Total B					**15**
C	High-level workshops	Bénin	Internationale	Commerce	1
				Transport	1
			Publique	Commerce	3
				Transport	2
		Burkina Faso	Internationale	Transport	1
				Non spécifié	1
			Publique	Diplomatie	1
				Non spécifié	2
		International	Internationale	Commerce	1
				Douanes	4
				Transport	3
			Non spécifié	Douanes	1
		Niger	Internationale	Non spécifié	2
			Publique	Commerce	2
				Diplomatie	2
				Non spécifié	1
				Transport	1
Total C					**29**

Code d'activité	Activité	Pays	Type institution	Type (2) Publique	Participants
D	Consultations approfondies	Burkina Faso	Internationale	Non spécifié	3
			Privé	Non spécifié	11
			Publique	Douanes	3
				Non spécifié	4
				Transport	5
Total D					**26**
L	Ateliers de validation	Bénin	Privé	Non spécifié	
			Publique	Commerce	1
				Douanes	
				Transport	
		Burkina Faso	Internationale	Non spécifié	
			Privé	Non spécifié	
			Publique	Commerce	
				Douanes	
				Transport	
		Togo	Privé	Non spécifié	
			Publique	Commerce	
				Douanes	
				Transport	1
Total L					**2**
M	Formation modèles de calcul automatisé du coût d'exploitation d'un véhicule de transport routier	Togo	Privé	Non spécifié	12

Code d'activité	Activité	Pays	Type institution	Type (2) Publique	Participants
			Publique	Transport	1
Total M					**13**
N	Second meeting - working group on the implementation of the quadrilateral declaration and its roadmap	Bénin	Privé	Non spécifié	2
			Publique	Transport	2
			Non spécifié	Non spécifié	1
		Burkina Faso	Privé	Non spécifié	1
			Publique	Douanes	1
				Transport	2
			Non spécifié	Non spécifié	3
		Togo	Publique	Transport	3
			Non spécifié	Non spécifié	4
Total N					**19**
Total participants identifiés					**124**

Annexe III. Résultats du questionnaire en ligne

Response Statistics

Status	Count	%
Complete	14	30,40 %
Partial	32	69,60 %
Disqualified	0	0,00%
Totals	**46**	

1.Vous êtes un(e)

Value	%	Count
Partenaire international	34,20%	13
Partenaire étatique	44,70%	17
Partenaire privé	5,30%	2
Point focal	5,30%	2
Autre	10,50%	4
	Totals	38

2.PAYS

Value	%	Count
Niger	26,20%	11
Burkina Faso	38,10%	16
Togo	11,90%	5
Bénin	7,10%	3
International	11,90%	5
Autre	4,80%	2
	Totals	42

3.Veuillez noter l'organisation des activités auxquelles vous avez participé de 1 à 5 (1 étant mal organisé et 5 très bien organisé). Si vous n'avez participé à aucune de ces activités, ne cochez rien.

Activité	1	2	3	4	5	N	Moyenne
A) Réunion du groupe de travail avec les comités nationaux de facilitation des échanges pour partager le plan de travail du projet (mars à mai 2022 pour le Niger, le Bénin et le Burkina Faso)	0	0	1	5	6	12	4,42
B) Consultations initiales avec les institutions publiques et privées pour (mai 2022 pour le Niger, le Bénin et le Burkina Faso et janvier 2023 pour le Togo).	0	0	2	3	5	10	4,30
C) Atelier de haut niveau et événement sur le projet de l'Afrique de l'Ouest sur le transit, le transport et la facilitation du commerce pour une meilleure participation à la chaîne de valeur (Genève & Florence du 30 mai au 03 juin 2022)	1	0	0	3	1	5	3,60
D) Consultations approfondies avec les institutions publiques et privées (juin-juillet 2022 pour le Niger, le Bénin et le Burkina Faso)	0	1	1	5	4	11	4,09
E) Réunions d'alignement avec la Banque Mondiale (Septembre 2022 pour le Burkina Faso, Octobre 2022 pour le Niger et le Bénin)	0	0	0	3	3	6	4,50
F) Ateliers nationaux sur le cadre juridique du transport routier et du transit (octobre-novembre 2022 pour le Niger et le Bénin, janvier 2023 pour le Burkina Faso et avril 2023 pour le Togo)	0	0	1	7	7	15	4,40
G) Atelier de renforcement des capacités I pour les acteurs du commerce et du transport sur les Incoterms, le contrat de transport, le calcul du prix de revient et l'assurance dans le secteur du transport routier (novembre 2022 pour le Niger et le Bénin, janvier 2023 pour le Burkina Faso et avril 2023 pour le Togo)	0	0	0	8	4	12	4,33
H) Atelier exécutif : Défis et opportunités de l'AFCFTA (8-9 novembre à Florence)	0	0	1	4	1	6	4,00
I) Atelier de haut niveau à mi-parcours du projet sur la facilitation du transit, du transport et du commerce en Afrique de l'Ouest pour une meilleure participation à la chaîne de valeur (5-7 décembre 2022 en ligne)	0	0	1	3	2	6	4,17
J) Réunion interministérielle à Niamey - Niger Mai 2023	0	0	0	3	5	8	4,63
K) Réunion régionale sur le SIGMAT & transit communautaire (5-9 juin 2023 à Lomé au Togo)	0	0	2	1	0	3	3,33
L) Validation des études du projet (Burkina Faso du 5 au 12 août 2023, Bénin du 12 au 21 août 2023 et Togo du 21 au 26 août 2023)	0	0	1	3	0	4	3,75
M) Formation II : Atelier modèles de calcul automatisé du coût d'exploitation d'un véhicule de transport routier (du 19 au 21 avril à Lomé, Togo)	0	0	0	2	1	3	4,33
N) Deuxième réunion - Groupe de travail sur la mise en œuvre de la déclaration quadrilatérale et de sa feuille de route (27-29 novembre 2023 à Florence)	0	0	1	1	2	4	4,25

4.Veuillez indiquer les aspects les plus positifs de l'organisation des activités que vous proposez de retenir pour de futures collaborations avec la CNUCED et le CIR

- Responsabiliser les pays pour l'organisation des activités (ateliers, séminaires)
- L'implication de tous les acteurs de la mise en œuvre du projet dans toutes les activités; - la responsabilisation des Unités de Mise en Œuvre du CIR dans l'organisation logistique au cours des activités
- Implication des acteurs privés animation des groupes de travail
- Les formations des acteurs les études pour harmoniser les textes les réunions des Ministres la collaboration avec le CNFE
- Atelier d'information de sensibilisation Formation des acteurs et renforcement de bonne collaboration
- Renforcement des capacités productives, de transformation/conservation et de Commercialisation des produits des filières agricoles porteuses au Niger dans le cadre de renforcement des capacités pour l'intégration du Niger dans les chaînes de valeur régionale et internationale
- Augmenter la durée des formations.
- Le matériel didactique
- Les activités de renforcement des capacités, sur des thématiques clés telles que: la logistique du commerce international, la notion d'incoterms et les calculs du fret routier et maritime, les contrats de transports et de vente à l'international sont des activités pertinentes à développer dans les futures interventions.
- Les formateurs maîtrisaient les sujets de formation du projet mais personnellement j'ai impression que les documents étaient préconçu et n'étaient pas assez maniables par les pays bénéficiaires.

5.Veuillez indiquer les aspects organisationnels qui pourraient être améliorés dans futures collaborations avec la CNUCED et le CIR.

- Augmentation de l'enveloppe aux unités de mise en œuvre du CIR, pour leur fonctionnement
- - Multiplication des échanges avec les unités en prélude des activités; - Prendre le maximum de temps lors des activités
- Le temps alloué aux acteurs pour l'examen des documents de travail.
- Augmentez le temps de ateliers nationaux.
- L'association des consultants nationaux dans les études
- Les unités doivent davantage être les principales organisateurs au niveau pays des activités du projet
- Poursuivre le même esprit d'organisation
- Activités pratiques et visite de terrain
- La mise à disposition à temps des documents en lien avec les activités, l'implication active de la partie nationale dans l'organisation pratique des activités, la prise de temps suffisant pour les activités, la cartographie des recommandations des activités antérieures pour la mesure de leur évolution, etc. constituent des éléments essentiels pour la réussite des interventions futures.
- Donner la latitude aux pays bénéficiaires de rédiger les documents de projet plus adapté au contexte national

6.Veuillez noter les produits auxquels vous avez eu accès de 1 à 5 (1 étant nul et 5 très satisfaisant). Si vous n'avez eu accès à aucun de ces produits, ne cochez rien.

Produits	1	2	3	4	5	N	Moyenne
1) Recommandations issues des rapports des consultations avec les parties prenantes	0	0	0	8	2	10	4,20
2) Analyse du cadre légal du transport routier du Burkina Faso	0	0	1	5	0	6	3,83
3) Analyse du TRIE et du nouveau système de transit communautaire de la CEDEAO	0	0	1	6	0	7	3,86
4) Matériels de formation sur incoterms, contrat de transport et assurances pour les acteurs du transport	0	0	0	7	0	7	4,00
5) Cadre de convergence réglementaire du secteur transports routiers	0	0	0	5	4	9	4,44
6) Rapport d'enquêtes sur les corridors Lomé-Ouagadougou et Cotonou-Niamey, Juin 2023	0	0	0	1	2	3	4,67
7) Séquences d'actions post déclaration quadrilatérale et développement des trois études : 1. Un accord quadrilatéral sur les transports a été élaboré pour faciliter et réglementer la circulation des marchandises 2. Un accord quadrilatéral transitoire sur le transit douanier 3. Une étude sur l'interconnexion et l'interopérabilité des guichets uniques a été élaborée pour inspirer une application sous-régionale harmonisée à travers l'Afrique de l'Ouest	0	1	0	3	2	6	4,00
8) Matériels de formation sur la rentabilité et le calcul des couts de transport	0	0	0	3	4	7	4,57
9) Bilan des discussions et décisions prises de la 2eme réunion du groupe de travail transit et transport (Florence Décembre 2023)	0	0	0	1	3	4	4,75
Moyenne							**4,26**

7.Veuillez fournir un exemple d'utilisation d'un ou plusieurs des produits ci-dessus et expliquer son importance du point de vue de l'amélioration du commerce dans la région.

- La mise en pratique de la formation reçue par les acteurs sur les incoterms et autres
- la mise en pratique et l'utilisation de matériels suite à la formation sur la rentabilité et le calcul des couts de transport. Cela a permis sans doute aux transporteurs ayant pris part à ces assises de rentabiliser leurs activités de transport routier.
- La sensibilisation des acteurs sur l'opportunité d'adhérer et d'accompagner le processus de convergence règlementaire et de libéralisation du secteur des transports.
- la formation sur les inciteras, le contrat de transport, assurance, le calcul des coûts de transport
- Atelier sur le calcul de prix de revient a permis aux acteurs de mieux maîtriser les coûts et rendre rentable leur activité. Cela petmet de se développer de face efficace et transparente
- Déclaration quadrilatérale pour la Convergence du Cadre de réglementaire de transport et transit Bénin, Burkina Faso, Niger et Togo
- Le calcul des incoterm permet de maîtriser certains coûts pour le transporteur cela améliore le commerce.
- La formation sur la rentabilité et le calcul des coûts des transports a permis aux acteurs directs et indirects du secteur des transports de mieux comprendre les procédures légales et la nécessité de s'y conformer. Cela a sans doute une incidence positive sur les comportements des dits dans leurs activités professionnelles. Les rapports d'études ont également mis en exergue les insuffisances des cadres règlementaires et législatifs nationaux et suscité l'intéret de réviser certains textes.

8.En général, quelle est votre satisfaction avec la contribution du projet aux résultats liés au transit (de 1 à 5, étant 1=peu satisfait et 5=très satisfait)?

Contributions escomptées	1	2	3	4	5	N	Moyenne
Amélioration de l'accès à un programme de transit fonctionnel, basé sur des réglementations douanières et frontalières simplifiées entre les pays bénéficiaires le long du corridor Bénin-Niger et Burkina Faso-Togo.	0	1	3	5	0	9	3,44
Amélioration de la mise en œuvre du système de garantie de transit (TRIE).	0	1	4	2	1	8	3,38
Simplification des réglementations douanières et frontalières.	0	2	3	2	1	8	3,25
Satisfaction avec contribution au transit							**3,36**

9.En général, quelle est votre satisfaction avec la contribution du projet aux résultats liés au transport (de 1 à 5, étant 1=peu satisfait et 5=très satisfait)?

Contributions escomptées	1	2	3	4	5	N	Moyenne
Amélioration de la coordination des opérations transfrontalières de transport terrestre, de transit et de facilitation du commerce le long des frontières des pays bénéficiaires.	0	1	4	4	0	9	3,33
Mise à jour des protocoles et conventions sur les opérations de transport terrestre transfrontalier.	0	3	1	4	1	9	3,33
Amélioration de la qualité des opérations transfrontalières terrestres aux différents postes de contrôle douanier.	0	3	3	3	0	9	3,00
Satisfaction avec contribution au transport							**3,22**

10.En général, quelle est votre satisfaction avec la contribution du projet aux résultats liés à la facilitation des échanges (de 1 à 5, étant 1=peu satisfait et 5=très satisfait)?

Contributions escomptées	1	2	3	4	5	N	Moyenne
Amélioration de la législation et des pratiques réglementaires concernant le transit, le transport terrestre et la facilitation des échanges dans les trois pays bénéficiaires.	0	1	3	6	0	10	3,50
Amélioration de la coordination concernant le développement de la législation et des pratiques réglementaires en matière de transit, de transport terrestre et de facilitation des échanges entre les pays bénéficiaires.	0	1	3	5	1	10	3,60

Influence sur les politiques et réglementations en matière de transit, de transport terrestre et de facilitation des échanges dans les pays bénéficiaires.	1	1	2	4	1	9	3,33
Satisfaction avec contribution à la facilitation							**3,48**

11.Selon vous, quels sont les facteurs qui ont influencé l'efficacité du projet de façon positive (maximum 3) ?

- l'engagement des parties prenantes ; - la mise en œuvre effective de la feuille de route du projet; - les ressources nécessaires
- l'implication de tous les acteurs dans la mise en œuvre du projet; - la disponibilité des Unités de Mise en Œuvre du CIR pour accompagner la mise en œuvre du projet; - la mise en œuvre de la feuille de route du projet
- L'abnégation et la compétence de l'équipe projet;
- Le soutien financier; La disponibilité des parties prenantes; La volonté des autorités.
- l'équipe dynamique du projet qui est déjà rompue à la tâche; les moyens mis à la disposition de l'UMOCIR; L'accompagnement des autorités
- Implication des unités et la bonne collaboration avec la CNUCED. Cette dynamique doit être maintenue et renforcée. Aussi l'implication pleine et entière des parties prenantes au projet doit être aussi entretenue
- Engagement des parties prenantes à améliorer le Cadre règlementaire du transport et du transit entre les ; 2) Engagement des parties prenantes à améliorer les procédures douanières
- Disponibilité de la CNUCED et son équipe d'experts
- La compréhension de la règlementation du secteur des transport et du transit; - la mise en relief des insuffisances des règlementations nationales; - l'intérêt des réformes suscitées.

12.Selon vous, quels sont les facteurs qui ont influencé l'efficacité du projet du projet de façon négative (maximum 3) ?

- Insuffisance des ressources allouées aux Unités de Mise en Œuvre du CIR, par le projet, pour accompagner la mise en œuvre;
- Le facteur temps, les discussions sur certains sujet paraissent parfois inachevées, alors que l'on est contraint de passer à l'étape suivante.
- Les acteurs publics surtout ceux du transport terrestre ne sont pas fortement impliqué dans la mise en œuvre du projet.
- la durée du projet insuffisante; le contexte d'insécurité
- Il y a les facteurs exogènes notamment les risques pays suite aux événements intervenus dans certains pays concernés par le projet
- L'environnement socio-politique de la région
- La faible coordination des politiques et pratiques nationales entre Etats.
- La faible connectivité des systèmes douaniers et la faible harmonisation procédures transfrontalières.

13.Veuillez valoriser la faisabilité des divers aspects de la feuille de route issue du projet (1- peu faisable à 5 - très faisable)

Aspects de la feuille de route	1	2	3	4	5	N	Moyenne
La mise en œuvre d'un programme de transit fonctionnel.	0	1	3	5	1	10	3,60
La connectivité douanière à travers le SIGMAT entre les corridors Ouagadougou-Lomé et Niamey-Cotonou.	0	0	3	4	1	8	3,75
La simplification des réglementations douanières et frontalières entre les pays bénéficiaires le long des corridors Niamey-Cotonou et Ouagadougou-Lomé.	0	1	3	4	1	9	3,56
L'adoption de réglementations conformes à la déclaration quadrilatérale pour la convergence du cadre juridique du transport routier, de l'intermédiation, du transit et du commerce entre le Bénin, le Burkina Faso, le Niger et le Togo.	0	1	3	3	2	9	3,67
La mise en œuvre coordonnée des articles du TFA identifiés comme prioritaires, notamment en ce qui concerne la facilitation du commerce et du transit.	0	0	4	2	2	8	3,75
La mise en œuvre coordonnée de guichets uniques interconnectés.	0	1	4	2	1	8	3,38

14.Veuillez exprimer votre accord avec les affirmations suivantes (de 1 à 5 , 1= tout à fait d'accord et 5= pas du tout d'accord)

Aspects de la feuille de route	1	2	3	4	5	N	Moyenne
Le contexte politique actuel dans la région constitue un obstacle majeur à l'intégration commerciale des pays bénéficiaires ce qui remet en question la pertinence du projet.	1	2	1	0	5	9	3,67
La sortie du Niger et du Burkina Faso de la CEDEAO remet en question la coopération technique avec ces pays dans le domaine du commerce régional.	5	0	2	1	2	10	2,50
Le choix des différents acteurs ayant participé aux activités du projet facilite l'appropriation et durabilité des acquis du projet.	0	0	4	1	5	10	4,10
Le projet est innovant et permet de résoudre des problématiques et des défis commerciaux que d'autres projets n'ont pas pu résoudre auparavant.	0	0	0	4	6	10	4,60
Le projet est complémentaire d'autres projets mis en places par d'autres organisations, dont le but est aussi la facilitation du commerce, y inclus celui de la Banque Mondiale.	0	1	2	2	5	10	4,10
Les suggestions des partenaires nationaux et internationaux ont été pris suffisamment en compte dans la conception du projet.	0	0	5	4	1	10	3,60
L'implication d'acteurs de différentes natures (privés, publiques, internationales) a permis de renforcer des liens entre eux durant le projet pour éventuellement pouvoir collaborer dans le futur dans d'autres projets.	0	0	1	4	5	10	4,40

Les divers ateliers réalisés ont renforcer les capacités des professionnels des secteurs des transports et des douanes.	0	0	1	3	6	10	4,50
Le projet a mis à disposition des acteurs nationaux l'expertise technique de la CNUCED dans la facilitation du commerce.	0	0	1	3	6	10	4,50
La sélection et recrutement d'experts a été adéquate pour les sujets et les objectifs du projet.	0	0	2	4	4	10	4,20
Les objectifs transversaux des Nations Unies (droits de l'homme, égalité de sexes, durabilité environnemental) ne s'appliquent pas à un projet comme celui ci.	3	1	2	1	1	8	2,50

15.Veuillez partager avec nous tout autre commentaire ou suggestion

- Une extension de ce projet est souhaitée
- Naturellement le contexte politique freine la mise en œuvre de la feuille de route mais cela ne remet pas en cause son opportunité et sa faisabilité à moyen et long terme.
- RAS
- Le projet a contribuer significativement à améliorer le secteur et engagé des études ainsi que des actions de la feuille de route. une autre phase est nécessaire pour poursuivre et parachever les actions indispensables entamées. Les moyens conséquents doivent être alloués au projet
- Comme on peut le constater le projet est d'une importance capitale surtout pour nos pays sans littoral. Il s'inscrit dans la droite ligne de l'accord sur la facilitation des échanges de l'omc. C'est pourquoi il y a lieude le maintenir et le doter d'une enveloppe substantielle
- Le projet est très pertinent, mais il faudrait travailler à mobiliser les ressources nécessaires pour la mise en oeuvre de la feuille de route. Cela permettrait l'atteinte effective des objectifs du projet.

Annexe IV. TdR

Independent Evaluation of the UNCTAD Project : « Facilitation du transit, du transport et des échanges en Afrique de l'Ouest pour une meilleure participation aux chaines de valeur »

I. Introduction and Purpose

1. This document outlines the Terms of Reference (TOR) for the independent final project evaluation for the Enhanced Integrated Framework (EIF) funded project titled "Facilitation du transit, du transport et des échanges en Afrique de l'Ouest pour une meilleure participation aux chaines de valeur" (Facilitation of transit, transport and exchanges in West Africa for better participation in value chains).
2. The evaluation has two main objectives: i) to provide accountability to the management of UNCTAD, EIF management, project stakeholders, as well as UNCTAD's member States with whom the final evaluation report will be shared, and ii) to support organizational learning and the incorporation of lessons learned into future planning and decision-making.
3. The evaluation will provide assessments that are credible and useful and include practical and constructive recommendations. In particular, the evaluation will systematically and objectively assess project design, project management, implementation, overall results, and the extent of gender, human rights and disability mainstreaming. On the basis of these assessments, the evaluation will formulate recommendations to project stakeholders, in particular to UNCTAD and EIF management, including on operational and administrative aspects, with a view towards optimizing results of future projects.

II. Context and subject of the evaluation

(NB: For further details, please refer to original project document in French.)

4. The project was implemented between August 2020 and September 2023 and covered four countries (Bénin, Burkina Faso, Niger and Togo) with a total of 1,775,000 USD. It followed previous Diagnostic Trade Integration Studies (DTIS) in these countries, which showed a low level of application of regional and bilateral transit instruments, including the specific aspects of transport and trade facilitation. This was due to a variety of factors, and had important implications for competitiveness, and consequently for economic and social development.

5. The project aimed to facilitate the adoption of a transit modernization plan based on existing regional conventions such as the Inter-State Road Transport, including specific issues related to transport and the implementation of specific transit-related articles of the World Trade organization (WTO) Trade Facilitation Agreement (TFA). It implemented catalytic activities on transit, transport, and trade facilitation with synergies and complementarities with our external partners' programs such as the Trade Facilitation West Africa. These activities prompted measures to be taken by governments, the private sector, and other stakeholders. The project aimed to build long-term sustainability, beyond the duration of project activities.
6. The overall objective of the project was to develop a sub-regional strategy for the implementation of regional conventions on transit, transport and trade facilitation issues, which was coordinated at two levels:

   (i) Coordination at the national level in the four beneficiary countries between the various government agencies and private sector actors involved in the sector. Activities will, notably, be carried out in collaboration with the Ministries of Commerce, Transport, and Planning, as well as the Chambers of Commerce and other private sector officials (e.g., carriers, shippers, freight forwarders, etc.).

   (ii) Sub-regional coordination among the four beneficiary countries on the priority actions to be undertaken on transit, transport, and the Trade Facilitation Agreement implementation issues according to the recommendations of their respective Diagnostic Trade Integration Study action matrices.

7. It targeted three key elements:

   (i) Transit and commerce: Transit trade is one of the longstanding problems in the West Africa and ECOWAS region. The common customs guarantee system covering transport through the transit country to the consignee in the landlocked country faces a number of operational challenges/obstacles and inefficiencies. As a result, the cost of transit trade increases by a significant amount. The West African Project aimed to improve access to a functional transit program based on simplified customs and border regulations between the four beneficiary countries along the corridors of the four beneficiary countries.

   (ii) Transport and logistics: Despite being a key element in the development of trade and commerce, the transport and logistics sector has little presence and visibility in national trade and commerce development policies. The West African Project aimed to improve coordination of cross border land transport, transit, and trade facilitation operations along the borders of the four beneficiary countries by identifying bottlenecks and proposing actions to implement smooth and efficient system.

   (iii) Trade facilitation and single windows: The implementation of the WTO Trade Facilitation Agreement can be an opportunity to consolidate regional

activity in the field of trade and transport facilitation. At the same time, Single Windows (SW) could significantly improve import, export, and transit customs procedures by harmonizing steps and reducing operational and logistics costs. The West African Project aimed to improve legislation and regulatory practices regarding trade facilitation in the four beneficiary countries.

III. Evaluation scope, objectives and questions

8. This final evaluation of the project has the following specific objectives:
    - Assess the degree to which the desired project results have been realized, including the extent of gender, human rights and disability mainstreaming; and
    - Identify good practices and lessons learned from the project that could feed into and enhance the implementation of related interventions.
9. The evaluation will cover the duration of the project from August 2020 to September 2023.
10. The evaluation is expected to address the following criteria and questions (to be developed further in the inception report as appropriate):

    a) Relevance

    - To what extent did the project design, choice of activities and deliverables aligned with UNCTAD and EIF objectives?
    - To what extent did they reflect and address the development needs and priorities of beneficiary countries?
    - What unique value did UNCTAD bring to the project? To what extent has the work of the project been complementary to that of initiatives in related sectors by other UN and non-UN actors in the target countries?

    b) Effectiveness

    - Have the activities achieved, or are likely to achieve, planned objectives as enunciated in the project document? Is there any evidence of (intended or unintended) outcomes?
    - To what extent have the project participants from each targeted country utilized the knowledge and skills gained through the project's activities?
    - To what extent has the project advanced partnerships amongst project participants with national and regional counterparts, international development partners, civil society and/or the private sector?
    - What are key enabling and limiting factors with respect to the achievement of the project's results?

    c) Efficiency

    - To what extent was the project management adequate in ensuring the coordination, planning, execution, and monitoring the project within the defined scope and timeline?

- How efficient was the project in utilizing project resources?
- To what extent has the project enabled effective and efficient synergies through partnerships with other UN and non-UN organizations?

d) Sustainability

- What measures have been built in to promote the sustainability of the outcomes?
- Is there evidence that beneficiary countries have continued working towards the project objectives beyond the end of the project?
- Have there been catalytic effects from the project at the national/regional levels?

e) Gender, human rights and disability

- To what extent were an equity-focused approach and a gender mainstreaming strategy incorporated in the design and implementation of the intervention, and can results be identified in this regard?

IV. Methodology

11. The evaluation will adopt a utilization-focused [13]approach. It will be guided by the logical framework of the project and be equity responsive. The evaluator is required to use a mixed-method approach (including qualitative and quantitative data gathering and analysis) as the basis for triangulation and substantiation of the findings and conclusions. Contribution analysis could be undertaken in particular to assess project results.
12. Methods for data gathering for this evaluation will include, but are not limited to, the following:
    - Desk review of project documents and relevant materials;
    - Collection and analysis of relevant web and social media metrics related to the outputs of the project;
    - Observation of a sample of meetings, webinars and other activities implemented by the project, as appropriate;
    - Interviews with relevant UNCTAD staff, and with a balanced sample of project participants, project partners and other relevant stakeholders;
    - Online surveys of beneficiaries of the project, and other stakeholders, as appropriate; and
    - Focus group discussions.

[13] Utilization-focused evaluation is a framework that evaluations should be planned and conducted in ways that enhance the likely utilization of both the findings and of the process itself to inform decisions and improve performance (https://www.betterevaluation.org/en/plan/approach/utilization_focused_evaluation)

13. As part of the desk review, which will lead to an Inception Report, the evaluator will use the project document as well as additional documents such as mission reports; progress reports, financial reports, publications and studies - both produced under the project as well as received from national and regional counterparts. A list of project beneficiaries as well as other partners and counterparts involved in the project will be provided to the evaluator.
14. The evaluator will further elaborate on the evaluation methodology in the Inception Report, determining thereby the exact focus and approach for the exercise, including developing tailor-made questions that target different stakeholders (based on a stakeholder analysis), and developing the sampling strategy and identifying the sources and methods for data collection.
15. The evaluator is required to submit a separate final list of those interviewed in an Annex to the evaluation report. The evaluator is to ensure a wide representation of stakeholders, bearing in mind the need to include those in a disadvantaged or minority position as appropriate.

V. Organization of the evaluation

(i) Deliverables and Expected Outputs

16. The evaluation, on the basis of its findings and assessments made on the above criteria, should draw conclusions, make recommendations and identify lessons learned from the implementation of the project.
17. More specifically, the evaluation should:
    - Highlight what has been successful and can be replicated elsewhere;
    - Highlight, as appropriate, any specific achievements that provide additional value for money and/or relevant multiplier effects;
    - Indicate shortcomings and constraints in the implementation of the project while, at the same time, identifying the remaining challenges, gaps and needs for future courses of action;
    - Make pragmatic recommendations to suggest how work in this area can be further strengthened in order to address beneficiaries' needs and create synergies through collaboration with other UNCTAD divisions, international organizations and development partners, and other international forums;
    - Draw lessons of wider application for the replication of the experience gained in this project in other projects/countries;
    - Review exit strategies if any, how well it is tailored to the needs of the member States and the implementing entities.
18. All assessments must be supported by facts and findings, direct or indirect evidence, and well-substantiated logic. Proposed recommendations must be supported by the findings and be relevant, specific, practical, actionable, and time-bound.

19. Three deliverables are expected out of this evaluation:

    i. An inception report [14];

    ii. A draft evaluation report; and

    iii. The final evaluation report [15]

20. The inception report should summarize the desk review and specify the evaluation methodology, determining thereby the exact focus and scope of the exercise, including the evaluation matrix, the sampling strategy, stakeholder mapping analysis and the data collection instruments.
21. The final report of the evaluation must be composed of the following key elements:

    i. Executive summary;

    ii. Introduction of the evaluation;

    iii. a brief description of the project, including project objectives, expected accomplishments, strategies and key activities;

    iv. A clear description of the evaluation objectives, scope, and questions as well as evaluation methodology used;

    v. Findings and assessments according to the criteria listed in Section III of this ToR, with a comparison of planned and implemented project activities and outputs; and

    vi. Conclusions and recommendations drawn from the assessments.

    vii. Annexes including a list of documents consulted, interviewed stakeholders, survey templates and this TOR.

22. Given the project beneficiary countries, the data collection instruments and evaluation report will be written in French.

(ii) Description of Duties

23. The evaluation will be undertaken by an independent evaluator and facilitated by the UNCTAD Independent Evaluation (IEU) in close collaboration with the Project Team from UNCTAD.

---

[14] The quality of the inception report should meet those standards set out in UNEG Quality Checklist for Evaluation Terms of Reference and Inception Reports: http://www.uneval.org/papersandpubs/documentdetail.jsp?doc_id=608

[15] The quality of the evaluation report should meet those standards set out in UNEG Quality Checklist for Evaluation Reports: http://www.uneval.org/document/detail/607

24. The evaluator reports to the Chief of the UNCTAD Evaluation Unit. S/he will undertake the evaluation exercise under the guidance of IEU and in coordination with the project managers for UNCTAD. The evaluator is responsible for the evaluation design, data collection, analysis and reporting as provided in this TOR.
25. The evaluator shall act independently, in line with United Nations Evaluation Group (UNEG) Ethical Guidelines and in her/his private capacities and not as a representative of any government or organization that may present a conflict of interest. S/he will have no previous experience of working with the project or of working in any capacity linked with it.
26. The evaluator should observe UNEG guidelines, including the Norms and Standards for Evaluation in the UN system [16], as well as UNCTAD's Evaluation Policy [17], in the conduct of this assignment. The evaluator needs to integrate human rights, gender equality and disability perspectives in evaluations to the extent possible[18]. The evaluator needs to ensure a complete, fair, engaging, unreserved, and unbiased assessment. In case of difficulties, uncertainties or concerns in the conduct of the evaluation, the evaluator needs to report immediately to the Chief of Independent Evaluation Unit to seek guidance or clarification.
27. The project team will support the evaluation by providing desk review documents, contact details of project stakeholders as well as any additional documents that the evaluator requests. It is the responsibility of the project managers to ensure senior management engagement throughout the evaluation and timely feedback in the quality assurance and factual clarification process coordinated by IEU. The project team will review and provide comments on the inception, draft and final reports, and formulate a management response to the recommendations of the evaluation report.
28. The UNCTAD Independent Evaluation Unit endorses the TOR and approves the selection of the proposed evaluator. It reviews the evaluation methodology, clears the draft report, performs quality assurance of the final report and participates in disseminating the final report. The Independent Evaluation Unit engages the project team throughout the evaluation process in supporting the evaluation and validating the reports.

(iii) Timetable

29. The evaluation will take place over the period 15 January to 15 May 2024.

(iv) Monitoring and Progress Control

30. The evaluator must keep the Independent Evaluation Unit informed of the progress made in the evaluation on a regular basis.

---

[16] "Norms and Standards for Evaluation" by UNEG, UNEG Guidance Document (2016): http://www.unevaluation.org/document/detail/1914

[17] "Evaluation Policy" of the United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD), June 2023. https://unctad.org/system/files/information-document/osg_evaluationpolicy2023_en.pdf

[18] "Integrating human rights and gender equality in evaluations" by UNEG, UNEG Guidance Document (2014): http://www.unevaluation.org/document/detail/1616. The UNEG Handbook on "Integrating human rights and gender equality in evaluations: Towards UNEG Guidance" by UNEG, UNEG Guidance Document (2011): http://www.uneval.org/document/detail/980.

31. The evaluator will submit the first draft of inception report by 5 February 2024. The Report should include draft data collection instruments for review.
32. The first draft of the report should be presented to the Evaluation Unit by 15 April 2024 for quality assurance purposes (approximately 1 week). The revised draft report will then be shared with the project team for factual clarification and comments (approximately 2 weeks).
33. The deadline for submission of the final report will be 15 May 2024.
34. The contract concludes, and payment issued, upon satisfactory receipt of the final report.

(v) Qualifications and Experience [19]

35. Education: Advanced university degree in economics, trade, transport, development, public administration, or related field.
36. Experience: At least 10 years of experience in conducting evaluations, preferably on interventions in the areas of trade-related technical assistance and capacity building. Solid understanding of the UN context. Experience conducting public policy and/or development programme evaluations. Solid understanding of gender responsive and equity-focused evaluation design, data collection and analysis methods. Ability to develop clear, realistic, feasible recommendations.
37. Language: Fluency in oral and written French.

(vi) Conditions of Service

38. The evaluator will serve under a consultancy contract as detailed in the applicable United Nations rules and regulations. The evaluator will not be considered as staff member or official of the United Nations but shall abide by the relevant standards of conduct. The United Nations is entitled to all intellectual property and other proprietary rights deriving from this exercise.

VI. Evaluation communication and dissemination plan

39. The final evaluation report and key findings will be disseminated widely to all relevant stakeholders such as the EIF, UNCTAD management, etc. including through the following channels:
    - A copy of the final evaluation report and management response will be made available publicly on the UNCTAD website;
    - A summary of the key evaluation findings, highlighting the results of the project in particular, and lessons learned, will be shared with UNCTAD member States as part of the annual reporting on evaluation activities; and
    - Other communication briefs and products as appropriate.

[19] The United Nations shall place no restrictions on the eligibility of men and women to participate in any capacity and under conditions of equality in its principal and subsidiary organs.

Annexe V. Matrice d'évaluation

Critère	EQ#	QE	Tache	Opérationalisation
Pertinence	EQ1	Alignement	1. Revue documentaire	Quelles références au transit et au commerce, au transport, à la logistique et à la facilitation du commerce sont faites dans les documents de mandat et de stratégie relatifs au CIR et à la CNUCED ?
			4. Entretiens avec l'équipe du projet	Quels aspects du cadre stratégique de la CNUCED ont été évoqués dans la conception du projet at la prise de décisions clés (e.g. division du travail, mobilisation d'experts, etc.) ?
			8. Entretiens avec des acteurs internationaux	Quels sont les défis du commerce dans la région ? (Réviser les défis par composante : 1. 1. Transit, 2. Transport, 3. Facilitation.
	EQ2	Pertinence nationale	1. Revue documentaire	Quels sont les problèmes rencontrés par les pays participants en matière de transit et de commerce, de transport et de logistique, ainsi que de facilitation des échanges, selon les documents du projet ?
				Quels étaient les principaux messages des études diagnostiques sur l'intégration commerciale (EDIC) menées dans les quatre pays participants et dans quelle mesure ont-ils été reflétés dans la conception du projet ?
			3. Consultation avec les UMOCIR	Est-ce que vous pensez que ce projet est adapté aux besoins de votre pays ? (Préciser ces besoins)
			4. Entretiens avec l'équipe du projet	Quelle est la valeur ajoutée des autres partenaires du projet et comment le rôle de la CNUCED complète-t-il celui des autres partenaires ?
			8. Entretiens avec des acteurs internationaux	Avez-vous participé à des activités du projet "Facilitation du transit, du transport et des échanges en Afrique de l'Ouest pour une meilleure participation aux chaines de valeur". Comment vous jugez la cohérence, pertinence et qualité de l'activité / les activités / le projet entier ?
			5. Entretiens avec les points focaux nationaux	Est-ce que vous pensez que ce projet peut répondre aux besoins des pays partenaires ? (Préciser ces besoins)
			6. Entretiens avec des acteurs étatiques	Quels sont les besoins et priorités de votre pays en matière de commerce et développement ? Est-ce que le projet est adéquat et compatible avec ces besoin et priorités ?
			7 : Entretiens avec des acteurs privés	Quels sont les défis de votre secteur dans le domaine du commerce régional et selon vous comment le gouvernement et ses partenaires régionaux peuvent relever ces défis ? (Réviser les défis par composante : 1. 1. Transit, 2. Transport, 3. Facilitation.
			9. Sondage en ligne	Les phrases suivantes résument les commentaires recueillis sur la pertinence, cohérence, efficacité et la durabilité du projet. Veuillez indiquer votre degré d'accord avec chaque affirmation, de 1 (tout à fait d'accord) à 5 (tout à fait d'accord).(Phrase sur Pertinence nationale tirée des entretiens)

Critère	EQ#	QE	Tache	Opérationalisation
	EQ3	Conception	1. Revue documentaire	Dans quelle mesure la conception du projet inclue le choix des activités et les arrangements institutionnels, était-elle appropriée pour atteindre les objectifs du projet ?
			3. Consultation avec les UMOCIR	Veuillez nous décrire votre participation dans les étapes qui ont mené à la conception définitive du projet et au choix des activités et des accords institutionnels dans votre pays ?
			4. Entretiens avec l'équipe du projet	Veuillez nous décrire les étapes qui ont mené à la conception définitive du projet et indiquer comment s'est fait le choix des activités et des accords institutionnels et sur quoi vous vous êtes basés pour juger qu'ils sont compatibles avec les objectifs à atteindre ?
			8. Entretiens avec des acteurs internationaux	Quel est le rôle qui joue votre organisation dans le commerce régional et comment contribue-t-elle à relever ces defis ?
				A votre avis, comment votre rôle complète-il le rôle du CIR et de la CNUCED et leur projet ?
			5. Entretiens avec les points focaux nationaux	Veuillez nous décrire votre participation dans les étapes qui ont mené à la conception définitive du projet et indiquer comment vous avez contribué au choix des activités et des accords institutionnels ?
			6. Entretiens avec des acteurs étatiques	La CNUCED et le CIR ont mis en place un projet “Facilitation du transit, du transport et des échanges en Afrique de l’Ouest pour une meilleure participation aux chaines de valeur”. Comment décririez-vous cette intervention et à quel point vous ou d’autres représentants de votre ministère / agence avez participé dans sa conception ?
			7 : Entretiens avec des acteurs privés	La CNUCED et le CIR on mis en place un projet “Facilitation du transit, du transport et des échanges en Afrique de l’Ouest pour une meilleure participation aux chaines de valeur”. Comment décririez-vous cette intervention et à quel point vous ou d’autres représentants de votre secteur avez participé dans sa conception ?
			9. Sondage en ligne	Les phrases suivantes résument les commentaires recueillis sur la pertinence, cohérence, efficacité et la durabilité du projet. Veuillez indiquer votre degré d'accord avec chaque affirmation, de 1 (tout à fait d'accord) à 5 (tout à fait d'accord).Conception tirée des entretiens)
Cohérence	EQ4	Complémentarité	1. Revue documentaire	Quels acteurs internationaux sont mentionnés dans le projet et comment leurs rôles et celui de la CNUCED se complètent-ils ?
				Quelles conventions régionales et internationales sont pertinentes pour le projet rationnel selon le document de projet et quelles opportunités apportent-elles aux pays participants en matière de transit et de commerce, de transport et de logistique, et de facilitation des échanges ?
				Quelles entités internationales (organisations des Nations Unies et non-ONU) participent aux activités du projet et comment sont-elles impliquées ?
			3. Consultation avec les UMOCIR	Quelle est la valeur ajoutée des divers participants au projet et comment votre rôle complète-t-il celui des autres ?

Critère	EQ#	QE	Tache	Opérationalisation
			8. Entretiens avec des acteurs internationaux	Selon-vous, le projet a-t-il faciliter la création de partenariats entre les différentes parties prenantes, indépendamment de leur nature ?
			5. Entretiens avec les points focaux nationaux	Quelle est la valeur ajoutée des autres participants au projet et comment votre rôle complète-t-il celui des autres ?
			6. Entretiens avec des acteurs étatiques	Quelle est votre rôle dans ce projet et comment votre rôle complète-t-il celui d'acteurs nationaux ?
			7 : Entretiens avec des acteurs privés	Comment avez-vous participé dans l'implémentation du projet et comment votre rôle complète-t-il celui des acteurs étatiques du projet ?
			9. Sondage en ligne	Comment jugez-vous la contribution au commerce régionale de chaqu'une des organizations ci-dessus. Veuillez noter chaque contribution de 1 (nul) à 5 (très positif). (liste) Veuillez donner des précisions sur vos scores précédents
				Les phrases suivantes résument les commentaires recueillis sur la pertinence, cohérence, efficacité et la durabilité du projet. Veuillez indiquer votre degré d'accord avec chaque affirmation, de 1 (tout à fait d'accord) à 5 (tout à fait d'accord).Complémentaritétirée des entretiens)
	EQ5	Partenariats	1. Revue documentaire	Quels partenariats ont été établis pour la mise en œuvre du projet et quels sont les partenaires impliqués ?
			3. Consultation avec les UMOCIR	Selon-vous, le projet a-t-il renforcés les partenariats entre les différentes parties prenantes au niveau national et régional ?
			4. Entretiens avec l'équipe du projet	Selon-vous, le projet a-t-il faciliter la création ou renforcement de partenariats entre les différentes parties prenantes au niveau national et régional ?
			8. Entretiens avec des acteurs internationaux	Quels liens avez-vous établis avec l'équipe du projet à Genève, avec d'autres divisions de la CNUCED et le CIR ?
			5. Entretiens avec les points focaux nationaux	Selon-vous, le projet a-t-il faciliter la création de partenariats entre les différentes parties prenantes, indépendamment de leur nature ?
			6. Entretiens avec des acteurs étatiques	Selon-vous, le projet a-t-il faciliter la création ou renforcements de partenariats entre les différentes parties prenantes au niveau national et régional ?
			7 : Entretiens avec des acteurs privés	Selon-vous, le projet a-t-il faciliter la création ou renforcements de partenariats entre les différentes parties prenantes au niveau national et régional ?
			9. Sondage en ligne	Les phrases suivantes résument les commentaires recueillis sur la pertinence, cohérence, efficacité et la durabilité du projet. Veuillez indiquer votre degré d'accord avec chaque affirmation, de 1 (tout à fait d'accord) à 5 (tout à fait d'accord).Partenariats tirée des entretiens)
	EQ6	Synergies	1. Revue documentaire	Quelles équipes et divisions de la CNUCED ont été impliquées dans le projet ?

Critère	EQ#	QE	Tache	Opérationalisation
			3. Consultation avec les UMOCIR	Quels liens avez-vous établis avec l'équipe du projet à Genève, avec d'autres divisions de la CNUCED et le CRI et ses unités d'implémentation ?
			4. Entretiens avec l'équipe du projet	Quels liens ont été établis par l'équipe du projet avec d'autres divisions de la CNUCED et avec d'autres acteurs internationaux ?
			8. Entretiens avec des acteurs internationaux	Est-ce que vous estimez que les activités du projet dans lesquelles vous avez participé ont atteint les résultats souhaités dans chacune des trois composant ? (Veuillez expliquer la réalisation / non-réalisation des indicateurs de chacun de trois résultats concernant 1. Réglementations douanières et frontalières, 2. Protocoles et conventions sur le transport terrestre transfrontalier, et 3. Législation et pratiques réglementaires)
			5. Entretiens avec les points focaux nationaux	Quels liens avez-vous établis avec l'équipe du projet à Genève, avec d'autres divisions de la CNUCED et le CRI avec d'autres acteurs internationaux ?
			6. Entretiens avec des acteurs étatiques	Quels liens avez-vous établis avec l'équipe du projet à Genève, avec d'autres divisions de la CNUCED et le CRI avec d'autres acteurs internationaux ?
			9. Sondage en ligne	Les phrases suivantes résument les commentaires recueillis sur la pertinence, cohérence, efficacité et la durabilité du projet. Veuillez indiquer votre degré d'accord avec chaque affirmation, de 1 (tout à fait d'accord) à 5 (tout à fait d'accord).Synergiestirée des entretiens)
Efficacité	EQ7	Acquis	1. Revue documentaire	Dans quelle mesure le projet a-t-il produit les résultats attendus et ses indicateurs de résultats ont-ils été rapportés (voir la liste des indicateurs) ?
				Dans quelle mesure le projet a-t-il produit les résultats attendus (voir la liste des résultats) ?
				Dans quelle mesure le projet a-t-il atteint les indicateurs de résultats attendus (voir la liste des indicateurs de résultats) ?
				Quelle utilisation des résultats du projet par les parties prenantes nationales est rapportée dans les rapports d'avancement et les publications connexes ?
			2. Analyse d'indicateurs	Taux de réalisation des produits
				Taux de réalisation des résultats
			3. Consultation avec les UMOCIR	Est-ce que vous estimez que les activités du projet ont atteint les résultats souhaités dans chacune des trois composantes et ses résultats escomptés ?
			4. Entretiens avec l'équipe du projet	Est-ce que vous estimez que les activités du projet ont atteint les résultats souhaités dans chacune des trois composant ? (Veuillez expliquer la réalisation / non-réalisation des indicateurs de chacun de trois résultats concernant 1. Réglementations douanières et frontalières, 2. Protocoles et conventions sur le transport terrestre transfrontalier, et 3. Législation et pratiques réglementaires)

Critère	EQ#	QE	Tache	Opérationalisation
			5. Entretiens avec les points focaux nationaux	Est-ce que vous estimez que les activités du projet ont atteint les résultats souhaités dans chacune des trois composant ? (Veuillez expliquer la réalisation / non-réalisation des indicateurs de chacun de trois résultats concernant 1. Réglementations douanières et frontalières, 2. Protocoles et conventions sur le transport terrestre transfrontalier, et 3. Législation et pratiques réglementaires)
			6. Entretiens avec des acteurs étatiques	Pourriez-vous identifier des acquis concrets du projet et juger leur importance au niveau du : 1. Transit, 2. Transport, 3. Facilitation.
			7 : Entretiens avec des acteurs privés	Pourriez-vous identifier des acquis concrets du projet de la CNUCED-CIR et juger leur importance au niveau du : 1. Transit, 2. Transport, 3. Facilitation.
			9. Sondage en ligne	Veuillez indiquer, parmi les rapports et publications suivants, ceux auxquels vous avez eu accès (liste)
				Vous avez indiqué avoir accès au produit suivant (nom du/des produit(s) selon les questions précédentes), veuillez indiquer son utilité pour le transit, le transport et la facilitation des échanges dans votre pays. Veuillez noter le produit de 1 (très peu utile) à 5 (très utile). (liste)
				Les phrases suivantes résument les commentaires recueillis sur la pertinence, cohérence, efficacité et la durabilité du projet. Veuillez indiquer votre degré d'accord avec chaque affirmation, de 1 (tout à fait d'accord) à 5 (tout à fait d'accord).Acquistirée des entretiens)
	EQ8	Apprentissage	1. Revue documentaire	Dans quelle mesure les participants aux ateliers ont montré satisfaction avec les activités formatives selon les enquêtes fin d'activité ?
			3. Consultation avec les UMOCIR	Dans quelle mesure vous et vos partenaires nationaux avez-vous utilisé les connaissances et les compétences acquises grâce aux activités du projet ?
			8. Entretiens avec des acteurs internationaux	Selon-vous, quelles sont les principales difficultés que vous avez rencontrés dans la mise en œuvre du projet ? Comment les avez-vous surmontées ?
			5. Entretiens avec les points focaux nationaux	Dans quelle mesure vous et vos partenaires nationaux avez-vous utilisé les connaissances et les compétences acquises grâce aux activités du projet ?
			6. Entretiens avec des acteurs étatiques	Est-ce que vous pensez que le projet vous a permis d'acquérir de nouvelles connaissance utiles et importantes ?
			7 : Entretiens avec des acteurs privés	Est-ce que vous pensez que le projet vous a permis d'acquérir de nouvelles connaissances utiles et importantes ?
			9. Sondage en ligne	Les phrases suivantes résument les commentaires recueillis sur la pertinence, cohérence, efficacité et la durabilité du projet. Veuillez indiquer votre degré d'accord avec chaque affirmation, de 1 (tout à fait d'accord) à 5 (tout à fait d'accord).Apprentissagetirée des entretiens)

Critère	EQ#	QE	Tache	Opérationalisation
	EQ9	Facteurs	1. Revue documentaire	Quels sont les principaux facteurs favorables et défavorables à la réalisation des résultats du projet selon le rapportage de la CNUCED 'au CIR et les activités de suivi avec les UMOCIR ?
			3. Consultation avec les UMOCIR	Selon-vous, quelles sont les principales difficultés que vous avez rencontrés dans la mise en œuvre du projet ? Comment les avez-vous surmontées ?
			4. Entretiens avec l'équipe du projet	Selon-vous, quelles sont les principales difficultés que vous avez rencontrés dans la mise en œuvre du projet ? Comment les avez-vous surmontées ?
			5. Entretiens avec les points focaux nationaux	Selon-vous, quelles sont les principales difficultés que vous avez rencontrés dans la mise en œuvre du projet ? Comment les avez-vous surmontées ?
			6. Entretiens avec des acteurs étatiques	Selon-vous, quelles sont les principales difficultés que vous avez rencontrés dans la participation au projet ? Comment les avez-vous surmontées ?
			7 : Entretiens avec des acteurs privés	Selon-vous, quelles sont les principales difficultés que vous avez rencontrés dans la participation au projet ? Comment les avez-vous surmontées ?
			9. Sondage en ligne	Les phrases suivantes résument les commentaires recueillis sur la pertinence, cohérence, efficacité et la durabilité du projet. Veuillez indiquer votre degré d'accord avec chaque affirmation, de 1 (tout à fait d'accord) à 5 (tout à fait d'accord).Facteurstirée des entretiens)
Efficience	EQ10	Gestion	1. Revue documentaire	Comment les écarts par rapport aux résultats attendus sont-ils expliqués dans les rapports d'avancement ?
				Les activités rapportées dans les rapports d'avancement étaient-elles conformes aux plans initiaux, y compris le budget basé sur les activités ?
				Quels défis ont été constatés dans la mise en œuvre du projet selon les rapports d'avancement et quelles stratégies ont été mises en place pour surmonter les défis ?
			2. Analyse d'indicateurs	Taux de réalisation des activités
			3. Consultation avec les UMOCIR	Dans quelle mesure la gestion du projet a-t-elle été adéquate pour assurer la coordination, la planification, l'exécution et le suivi du projet compte tenu du budget et des délais impartis ?
			4. Entretiens avec l'équipe du projet	Comment est-ce que le budget et les délais impartis ont-ils affecté la gestion du projet ?
			5. Entretiens avec les points focaux nationaux	Dans quelle mesure la gestion du projet a-t-elle été adéquate pour assurer la coordination, la planification, l'exécution et le suivi du projet compte tenu du budget et des délais impartis ?
			6. Entretiens avec des acteurs étatiques	Dans quelles activités concrètes avez-vous participé et comment jugez-vous leur coordination, planification, exécution et suivi ?

Critère	EQ#	QE	Tache	Opérationalisation
			7 : Entretiens avec des acteurs privés	Dans quelles activités concrètes avez-vous participé et comment jugez-vous leur coordination, planification, exécution et suivi ?
			9. Sondage en ligne	Veuillez indiquer, parmi les réunions et événements suivants, ceux auxquels vous avez participé: (liste d'activités)
				Vous avez indiqué avoir participé à l'activité suivante (nom de l'activité selon la question precedente), veuillez indiquer votre satisfaction quant à la planification, l'organisation et l'exécution de l'activité. Veuillez noter l'activité de 1 (très peu satisfaisant) à 5 (très satisfaisant).
	EQ11	Ressources	1. Revue documentaire	Dans quelle mesure les ressources ont-elles été mises à disposition conformément au budget du projet ?
			2. Analyse d'indicateurs	Taux d'éxécution budgetaire
			3. Consultation avec les UMOCIR	Comment s'est faite la distribution du budget et l'allocation des ressources durant l'exécution du projet ?
			4. Entretiens avec l'équipe du projet	Comment s'est faite l'allocation des ressources durant l'exécution du projet ? (Identifier les systèmes et procédures qui assurent une allocation efficiente des ressources ?)
			8. Entretiens avec des acteurs internationaux	Est-ce que vous estimez que le projet a été concu et géré de façon à renforcer l'appropriation du projet par d'autres acteurs nationaux an vue de la pérennisation des résultats ?
			5. Entretiens avec les points focaux nationaux	Comment s'est faite la distribution du budget et l'allocation des ressources durant l'exécution du projet ? (Identifier les systèmes et procédures qui assurent une allocation efficiente des ressources ?)
			6. Entretiens avec des acteurs étatiques	Est-ce que vous trouvez adéquates les ressources humaines, techniques et financières allouées à ces activités ?
			7 : Entretiens avec des acteurs privés	Est-ce que vous trouvez adéquates les ressources humaines, techniques et financières allouées à ces activités ?
GDHEH	EQ15	GDHEH	1. Revue documentaire	Quelles références sont faites dans les documents de projet à l'environnement ?
			3. Consultation avec les UMOCIR	Est-ce que le projet a pris en considération des questions transversales de l'ONU : égalité des sexes, durabilité de l'environnement, droits de l'homme et intégration des personnes handicapées ? (Si oui, identifiez des résultats concrets liés à chaque question transversale ; si non, réfléchissez sur sa prise en considération dans de projets et les inputs des politiques et d'autres unités de la CNUCED, y-inclus le point focal genre)
			4. Entretiens avec l'équipe du projet	Lors de la conception, est-ce que vous avez pris en considération les questions transversales de l'ONU (égalité des sexes, durabilité de l'environnement, droits de l'homme et intégration des personnes handicapées) ? (Si oui, identifiez des résultats concrets liés à chaque question transversale ; si non, réfléchissez sur sa prise en considération dans de projets et les inputs des politiques et d'autres unités de la CNUCED, y-inclus le point focal genre)

Critère	EQ#	QE	Tache	Opérationalisation
			8. Entretiens avec des acteurs internationaux	Selon vous, est-ce que ce projet ou d'autres projets dans le même domaine peuvent contribuer à améliorer la situation des femmes, des pauvres, des handicapés et des minorités ?
			5. Entretiens avec les points focaux nationaux	Lors de la vôtre participation dans la conception du projet et ses activités nationales, est-ce que vous avez pris en considération les questions transversales de l'ONU (égalité des sexes, durabilité de l'environnement, droits de l'homme et intégration des personnes handicapées) ? (Si oui, identifiez des résultats concrets liés à chaque question transversale ; si non, réfléchissez sur sa prise en considération dans de projets et les inputs des politiques et d'autres unités de la CNUCED, y-inclus le point focal genre)
			6. Entretiens avec des acteurs étatiques	Selon vous, est-ce que ce projet ou d'autres projets dans le même domaine peuvent contribuer à améliorer la situation des femmes, des pauvres, des handicapés et des minorités ?
			7 : Entretiens avec des acteurs privés	Selon vous, est-ce que ce projet ou d'autres projets dans le même domaine peuvent contribuer à améliorer la situation des femmes, des pauvres, des handicapés et des minorités ?
			9. Sondage en ligne	Les phrases suivantes résument les commentaires recueillis sur la pertinence, cohérence, efficacité et la durabilité du projet. Veuillez indiquer votre degré d'accord avec chaque affirmation, de 1 (tout à fait d'accord) à 5 (tout à fait d'accord).GDHEHtirée des entretiens)
Durabilité	EQ12	Pérennisation	1. Revue documentaire	Quelles activités du projet font explicitement référence à la durabilité ?
				Quels acteurs nationaux ont participé aux activités du projet selon les rapports d'avancement et quels rôles ont-ils joué dans le projet ?
				Quelles informations peut-on trouver sur le projet sur les pages Web des participants nationaux ?
			3. Consultation avec les UMOCIR	Est-ce que vous avez prévu des activités spécifiques visant à l'appropriation et pérennisation des résultats durant la conception du projet ?
			4. Entretiens avec l'équipe du projet	Est-ce que vous avez prévu des activités spécifiques pour renforcer la durabilité des résultats durant la conception du projet ?
			5. Entretiens avec les points focaux nationaux	Est-ce que vous avez prévu des activités spécifiques pour renforcer l'appropriation du projet par d'autres acteurs nationaux an vue de la pérennisation des résultats durant la conception du projet ?
			9. Sondage en ligne	Les phrases suivantes résument les commentaires recueillis sur la pertinence, cohérence, efficacité et la durabilité du projet. Veuillez indiquer votre degré d'accord avec chaque affirmation, de 1 (tout à fait d'accord) à 5 (tout à fait d'accord).Pérennisationtirée des entretiens)
	EQ13	Continuation	3. Consultation avec les UMOCIR	Une fois le projet terminé, comment avez-vous continuer à travailler en ligne avec le projet ?

Critère	EQ#	QE	Tache	Opérationalisation
			4. Entretiens avec l'équipe du projet	Savez-vous si les UMOCIR et d'autres acteurs nationaux continue à travailler en ligne avec le projet ? (Insister sur le rôle à jouer par les UMOCIR et leurs ministères après la finalisation du projet ; mentionner les sorties de la CEDEAO).
			5. Entretiens avec les points focaux nationaux	Une fois le projet terminé, comment avez-vous continuer à travailler en ligne avec le projet ? (Insister sur le rôle à jouer par les UMOCIR et leurs ministères après la finalisation du projet ; mentionner les sorties de la CEDEAO).
			6. Entretiens avec des acteurs étatiques	Quelles sont les mesures que vous avez prises pour assurer la continuité des résultats du projet à plus long terme ?
			9. Sondage en ligne	Les phrases suivantes résument les commentaires recueillis sur la pertinence, cohérence, efficacité et la durabilité du projet. Veuillez indiquer votre degré d'accord avec chaque affirmation, de 1 (tout à fait d'accord) à 5 (tout à fait d'accord).Continuationtirée des entretiens)
	EQ14	Levier	1. Revue documentaire	Comment les effets catalytiques sont-ils définis/compris dans les documents de projet et quelles activités sont spécifiquement destinées à produire des effets catalytiques ?
			3. Consultation avec les UMOCIR	Selon-vous, le projet a-t-il eu des effets catalyseurs aux niveaux régional/national ?
			4. Entretiens avec l'équipe du projet	Selon-vous, le projet a-t-il eu des effets catalyseurs aux niveaux régional/national ?
			5. Entretiens avec les points focaux nationaux	Selon-vous, le projet a-t-il eu des effets catalyseurs aux niveaux régional/national ?
			6. Entretiens avec des acteurs étatiques	Selon-vous, le projet et ses activités ont déclenché d'autre initiatives avec des objectifs similaires ou complémentaires dans le domaine du commerce et le développement
			7 : Entretiens avec des acteurs privés	Selon-vous, le projet et ses activités ont déclenché d'autre initiatives avec des objectifs similaires ou complémentaires dans le domaine du commerce et le développement
			9. Sondage en ligne	Les phrases suivantes résument les commentaires recueillis sur la pertinence, cohérence, efficacité et la durabilité du projet. Veuillez indiquer votre degré d'accord avec chaque affirmation, de 1 (tout à fait d'accord) à 5 (tout à fait d'accord).Leviertirée des entretiens)
	EQ15	GDHEH	1. Revue documentaire	Quelles références sont faites dans les documents de projet aux groupes cibles suivants : populations, personnes handicapées, minorités et communautés pauvres ?
Impact	EQ16	Impact	1. Revue documentaire	Comment l'impact est défini et comment il est prévu d'être suivi selon les documents du projet ?
			3. Consultation avec les UMOCIR	Quels sont vos perspectives d'impact du projet sur le commerce régional et plus particulièrement sur le commerce de transit, sur le transport transfrontalier et sur la

Critère	EQ#	QE	Tache	Opérationalisation
				facilitation du commerce selon les parties prenantes du projet ?
			4. Entretiens avec l'équipe du projet	Quels sont les prochaines étapes et les delais prevus pour que les acquis du projet aient un impact réel sur le commerce de transit, sur le transport transfrontalier et sur la facilitation du commerce selon les parties prenantes du projet ?
			8. Entretiens avec des acteurs internationaux	Quels sont vos perspectives d'impact du projet sur le commerce régional et plus particulièrement sur le commerce de transit, sur le transport transfrontalier et sur la facilitation du commerce selon les parties prenantes du projet ?
			5. Entretiens avec les points focaux nationaux	Quels sont vos perspectives d'impact du projet sur le commerce régional et plus particulièrement sur le commerce de transit, sur le transport transfrontalier et sur la facilitation du commerce selon les parties prenantes du projet ?
			6. Entretiens avec des acteurs étatiques	Quels sont vos perspectives d'impact du projet sur le commerce régional et plus particulièrement sur le commerce de transit, sur le transport transfrontalier et sur la facilitation du commerce selon les parties prenantes du projet ?
			7 : Entretiens avec des acteurs privés	Quels sont vos perspectives d'impact du projet sur le commerce régional et plus particulièrement sur le commerce de transit, sur le transport transfrontalier et sur la facilitation du commerce selon les parties prenantes du projet ?
			9. Sondage en ligne	En fonction de votre participation aux activités du projet et de l'utilisation de ses produits, veuillez indiquer votre satisfaction quant à la contribution du projet à ses trois résultats escomptés. Veuillez noter chaque résultat de 1 (très peu satisfaisant) à 5 (très satisfaisant). (liste)
				Les phrases suivantes résument les commentaires recueillis sur la pertinence, cohérence, efficacité et la durabilité du projet. Veuillez indiquer votre degré d'accord avec chaque affirmation, de 1 (tout à fait d'accord) à 5 (tout à fait d'accord).Impacttirée des entretiens)