



FR

Cette action est financée par l'Union européenne

ANNEXE 2

de la décision de la Commission relative à relative au programme d'action annuel 2018 en faveur du Cameroun à financer sur le 11e Fonds européen de développement.

Document relatif à l'action intitulée «Dispositif d'appui à la compétitivité du Cameroun (DACC)»

1. Intitulé/acte de base/numéro CRIS	Dispositif d'appui à la compétitivité du Cameroun (DACC) Numéro CRIS: CM/FED/039-870 Financé par le 11 ^e Fonds européen de développement (FED)			
2. Zone bénéficiaire de l'action/localisation	République du Cameroun			
3. Document de programmation	Programme indicatif national (PIN) du 11 ^e FED pour la coopération entre l'UE et la République du Cameroun			
4. Secteur de concentration/domaine thématique	Gouvernance	Aide publique au développement: OUI ¹		
5. Montants concernés	Coût total estimé: 10 000 000 EUR Montant total de la contribution du FED: 10 000 000 EUR			
6. Modalité(s) d'aide et modalité(s) de mise en œuvre	Gestion directe - passation de marché de services Gestion indirecte avec la République du Cameroun Gestion indirecte et avec la Conférence des Nations unies sur le commerce et le développement (CNUCED)			
7. a) Code(s) CAD	25010 – Services et institutions de soutien commerciaux 32130 – Développement des petites et moyennes entreprises (PME) 33130 – Accords commerciaux régionaux			
7. b) Principal canal de distribution				
8. Marqueurs (issus du formulaire CRIS CAD)	Objectif stratégique général	Non ciblé	Objectif important	Objectif principal
	Développement de la	X	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

¹ L'aide publique au développement « doit avoir pour but essentiel de favoriser le développement économique et l'amélioration du niveau de vie des pays en développement ».

	participation/bonne gouvernance			
	Aide à l'environnement	<input type="checkbox"/>	X	<input type="checkbox"/>
	Égalité entre hommes et femmes (y compris le rôle des femmes dans le développement)	<input type="checkbox"/>	X	<input type="checkbox"/>
	Développement du commerce	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X
	Santé génésique, de la mère, du nouveau-né et de l'enfant	X	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Marqueurs de Rio	Non ciblé	Objectif important	Objectif principal
	Diversité biologique	X	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Lutte contre la désertification	X	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Atténuation du changement climatique	<input type="checkbox"/>	X	<input type="checkbox"/>
	Adaptation au changement climatique	<input type="checkbox"/>	X	<input type="checkbox"/>
9. Programmes phares thématiques « Biens publics mondiaux et défis qui les accompagnent »	N/A			
10. Objectifs de développement durable (ODD)	Ce programme s'inscrit dans l'Agenda 2030. Il contribue à atteindre progressivement les cibles des ODDs pour l'éradication de la pauvreté (Objectif 1), la promotion de la croissance économique soutenue, du plein emploi productif et du travail décent (Objectif 8), la promotion de l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes dans le milieu productif et les concertations public-privé (Objectif 5), et l'énergie propre et d'un coût abordable (Objectif 7).			

RÉSUMÉ:

Le dispositif d'appui à la compétitivité du Cameroun (DACC) répond à la nouvelle approche de développement de l'UE qui met l'accent sur le secteur privé comme acteur central du développement et à l'engagement de l'UE d'accompagner la mise en œuvre de l'accord de partenariat économique (APE) au Cameroun entré en vigueur depuis août 2014. Il est également en ligne avec le nouveau consensus européen pour le développement adopté en juin 2017 et s'inscrit dans le plan d'investissement extérieur (PIE) de l'UE, qui vise à promouvoir la croissance et la création d'emplois dans ses pays partenaires.

L'objectif général du programme est d'améliorer la compétitivité du Cameroun par un renforcement des capacités de ses opérateurs économiques et par la promotion d'un environnement institutionnel plus propice aux affaires lui permettant ainsi de mieux tirer profit de la libéralisation des échanges y inclus celle découlant de la mise en œuvre de l'APE, et de stimuler la croissance économique et la création d'emploi. Les objectifs

spécifiques se veulent d'améliorer le développement, la structuration et la compétitivité du secteur privé, en visant à (i) améliorer la compétitivité des entreprises; (ii) améliorer le climat des affaires; et (iii) améliorer la normalisation et efficacité énergétique (EE) des entreprises.

L'appui aux entreprises se fera via les organisations du secteur privé, selon une approche *bottom-up*, livré directement par une équipe d'assistance technique de longue et courte durée. L'initiative du choix des actions reste avec les bénéficiaires finaux et le comité de pilotage assurera la cohérence et l'alignement avec la stratégie de politique publique. Le volet climat des affaires appuiera le dialogue public/privé, au sein du *Cameroon Business Forum* (CBF), en renforçant la participation du secteur privé dans la définition des réformes nécessaires à l'amélioration du climat des affaires. La composante normalisation/efficacité énergétique vise à rendre les entreprises plus compétitives en améliorant leur conformité aux normes nationales et internationales leur efficacité énergétique. Elle appuiera à ce titre l'agence de normes et de la qualité (ANOR) et le ministère technique concerné afin de développer des normes surtout dans le domaine énergétique mais également sur les normes des chaînes de valeur ciblées.

1. CONTEXTE

1.1 Contexte national et sectoriel

Le Cameroun (475.442km² – 22,8 millions d'habitants) est un pays caractérisé par l'abondance des ressources naturelles et qui bénéficie des ressources humaines qualifiées. Avec une croissance économique régulière mais modérée (4,7% du PIB en 2016), le pays représente près de la moitié du potentiel économique de la zone CEMAC.

Le pays a une économie relativement ouverte et les importations dominent le commerce avec l'extérieur. 80% des recettes d'exportations proviennent de produits non transformés (pétrole, bois et bananes). L'économie reste néanmoins peu vulnérable aux chocs des prix internationaux grâce à son économie relativement diversifiée et son autosuffisance alimentaire.

Le Cameroun est généralement considéré comme un exemple de stabilité politique et de prospérité économique dans une région dominée par des conflits et la dépendance de matières premières. De ce fait, il constitue un marché de travail important pour beaucoup de ressortissants des pays voisins et absorbe ainsi une partie importante de la migration transfrontalière de la sous-région. La situation sécuritaire s'est détériorée au cours des dernières années ce qui a provoqué une augmentation de la dépense sécuritaire et une menace pour le développement économique du pays.

Les perspectives d'évolution économique du pays passent par l'amélioration de la compétitivité de l'économie nationale en s'appuyant sur l'investissement privé, une diversification plus stratégique et approfondie de l'économie, le développement de chaînes de valeurs, la transformation en valeur ajoutée et un renforcement des capacités institutionnelles et des opérateurs économiques.

Le Cameroun est actuellement une économie à faible productivité et compétitivité. La compétitivité est marquée par des contraintes structurelles et technologiques, des coûts élevés et d'une qualité sous-optimale des facteurs de production.

Le secteur privé est le moteur de la croissance et de la création d'emploi mais il n'est pas assez développé. Les PME/PMI agissent pour la plupart dans le secteur informel et ne font généralement pas partie de l'assiette fiscale. Les relations entre les opérateurs économiques et les pouvoirs publics doivent s'améliorer et rechercher une performance collective optimale.

Le cadre institutionnel, législatif et réglementaire est peu favorable pour attirer l'investissement privé à cause d'une faible gouvernance, d'un manque de transparence et de prévisibilité. Le pays continue à souffrir d'une dynamique de régression des flux d'investissement². Malgré les nouvelles mesures d'incitation et les réformes en cours, le taux d'investissement reste en-dessous des attentes³.

Les principaux obstacles à l'investissement sont l'absence et/ou le mauvais fonctionnement des infrastructures, la faible disponibilité et le prix élevé de l'énergie, les difficultés d'accès au financement, l'insécurité juridique, un système fiscal contraignant, des organisations intermédiaires (OI) faiblement outillées pour offrir des services de qualité et une offre de formation professionnelle peu adaptée aux besoins réels des entreprises.

Le pays dispose par contre de nombreux atouts: une position géostratégique dans la sous-région, une présence de ressources naturelles abondantes et diversifiées et des sols propices à l'agriculture; un réseau routier important au service du transport des marchandises capables de desservir la région, un tissu industriel diversifié de PME/PMI et une main d'œuvre jeune et qualifiée.

L'infrastructure qualité (normalisation, métrologie, accréditation et évaluation de la conformité) nécessaire pour que les produits et services soient en ligne avec les exigences des pouvoirs publics et des marchés est assez récente au Cameroun. Le pays est en train d'adopter des textes législatifs en conformité avec des recommandations de l'OMC et les bonnes pratiques internationales et s'est doté d'une structure en charge de la normalisation et de la qualité. Un projet de loi-cadre sur la qualité a été rédigé mais son adoption est toujours attendue.

La normalisation (1750 normes)⁴, la métrologie industrielle, ainsi que la surveillance du marché sont les domaines principaux d'intervention. Des progrès ont été faits sur la certification de produits et la promotion/gestion de la qualité dans quelques secteurs/entreprises/produits⁵ afin de consolider sa position dans la sous-région et d'exporter plus dans les marchés internationaux.

Une stratégie nationale de la normalisation 2018-2022 a été préparée et l'ANOR travaille sur l'adoption des normes dans le domaine de l'efficacité énergétique, le but étant d'améliorer la compétitivité des entreprises en baissant leurs coûts de production et en respectant davantage l'environnement en termes d'optimisation de la consommation électrique et des processus de production plus propres. L'évaluation de la conformité et l'accréditation restent des domaines à développer.

1.1.1 Évaluation de la politique publique et cadre stratégique de l'UE

Le gouvernement a mis en place un document qui vise à faire du Cameroun un pays émergent à l'horizon 2035. Pour opérationnaliser cette vision, le document de stratégie pour la croissance et l'emploi (DSCE) 2010-2020 et un plan d'urgence d'accélération de la croissance ont été adoptés.

Le gouvernement est en train de mettre en place un cadre institutionnel d'appui aux entreprises et de promotion des investissements et des exportations. Le gouvernement prône l'accroissement des capacités de production, la transformation et la diversification des

² Source: Conférence économique internationale «Investir au Cameroun, terre d'attractivités». Douala, 17 et 18 mai 2016. www.conferenceinvestiraucameroun.com/objectifs/

³ Selon les plans du gouvernement, ce taux devrait être de 21,5 % en 2015 et de 29,6 % en 2020 afin d'impulser une croissance forte, soutenue et re-distributive.

⁴ Dont 150 normes d'application obligatoire sur les matériaux de construction, des denrées alimentaires, de l'étiquetage et du transport.

⁵ Voir ISO 9000, 14000, 18000 et 22000

produits/marchés. L'amélioration de la compétitivité et le développement du secteur privé sont au cœur de ces stratégies. Des réformes sur le plan législatif/réglementaire et institutionnel ont été adoptées afin d'améliorer le climat des affaires et de promouvoir l'investissement⁶. Le DACC trouve son ancrage dans le DSCE.

La politique industrielle du Cameroun est orientée vers la transformation des ressources locales, notamment agro-pastorale, forestière, minière et énergétique. L'objectif principal est de faire émerger un secteur manufacturier compétitif nécessaire pour soutenir la croissance, l'emploi et les exportations. Le plan directeur d'industrialisation (PDI) de 2017 propose une logique d'intervention bâtie sur trois secteurs (numérique, agro-industrie et énergie) et deux thématiques principales (infrastructures et financement).

Les objectifs en matière de commerce consistent à assurer un approvisionnement régulier du marché intérieur et à développer, promouvoir et contribuer à diversifier le commerce extérieur de biens/services à forte valeur ajoutée. Le Cameroun s'efforce de libéraliser sa politique commerciale et engage des actions visant à libéraliser davantage l'exercice des activités économiques.

La mise en œuvre effective de l'accord de partenariat économique (APE) depuis août 2016 marque une nouvelle phase dans la coopération Cameroun-Union européenne. Le Cameroun s'est doté d'un instrument commercial et de développement lui permettant de contribuer à la réalisation des objectifs de croissance. L'APE représente une opportunité pour développer le secteur privé et mieux intégrer le pays dans la région et dans l'économie mondiale.

Un comité APE Cameroun-UE au niveau technique se réunit une fois par an pour examiner la mise en œuvre de l'accord. Les enjeux actuels sont le calendrier de démantèlement tarifaire et les règles d'origine (RO). Le Cameroun tire surtout profit de l'accord à travers d'un accès au marché de l'UE «*tax et duty free*» pour tous ses produits et une importation libéralisée des machines et d'outillage industriel. L'appui à la mise en œuvre de l'accord fait partie des objectifs stratégiques du programme indicatif national (PIN) 11^e FED.

Le présent projet est en ligne avec les stratégies de développement du secteur privé et du commerce de l'UE: le consensus européen pour le développement, le partenariat mondial pour l'éradication de la pauvreté et le développement durable après 2015, le «*Stronger Role of the Private Sector in Achieving Inclusive and Sustainable Growth in Developing Countries*», «Le commerce pour tous: vers une politique de commerce et d'investissement plus responsable» et le «*Trade and Private Sector Policy and Development*». Il s'insère directement dans le plan d'investissement extérieur (PIE), notamment ses piliers II (composantes 1 et 3) et III (composante 2) et constitue donc un outil pour tirer bénéfice de cette instrument.

1.1.2 Analyse des parties prenantes

Les principales parties prenantes du secteur et du projet sont les suivantes :

Le ministère de l'économie, de la planification et de l'aménagement du territoire (MINEPAT) exerce le leadership sur la mise à niveau des entreprises, la sous-traitance, la qualité et la compétitivité. Ce ministère assure la cohérence des stratégies sectorielles et joue un rôle important dans la préparation du budget de l'état, notamment le plan

⁶ Loi n°2002-004 du 19 avril 2002 modifiée par la loi n°2004-20 du 22 juillet 2004 et par l'ordonnance n°2009-001 du 13 mai 2009 et création de structures d'appui au secteur privé : Le Conseil de Régulation de la Compétitivité, l'Agence de Promotion des Investissements, l'Agence des Normes et de la Qualité, le Bureau de Mise à Niveau, le Cameroun Business Forum, les Centres de Formalités de Création d'Entreprises, le Guichet Unique du Commerce Extérieur, la Bourse de sous-traitance et de partenariat, l'Agence de Promotion des PME, la Banque Camerounaise des PME etc.

d'investissement. Le ministère de l'industrie, des mines et du développement technologique (MINMIDT) est chargé du suivi des normes et de la qualité ainsi que de la promotion/défense d'un label de qualité pour les produits destinés au marché local et à l'exportation. Ce ministère dispose des capacités techniques limitées pour assurer son mandat. Le ministère des petites et moyennes entreprises, de l'économie sociale et de l'artisanat (MINPMEESA) est responsable de la promotion et de l'encadrement des PME, du suivi de l'activité des organismes d'assistance aux PME, de la promotion des produits et de l'initiative privée en liaison avec les organisations professionnelles concernées. Ce ministère est actif sur l'amélioration du climat des affaires et sur la compétitivité des PME. Le ministère de l'agriculture et du développement rural (MINADER) sera impliqué pour le développement des filières agro-industrielles et le ministère de l'énergie et de l'eau (MINEE) pour l'efficacité énergétique.

Depuis 2009, le Cameroun a mis en place une plateforme de dialogue secteur public/privé (*Cameroon Business Forum* - CBF) qui vise à améliorer le climat des affaires en mettant en œuvre des recommandations du CBF. Le bureau de mise à niveau (BMN) est opérationnel depuis 2013 et a pour mission de mettre à niveau les entreprises camerounaises. La performance de cette structure est en dessous des attentes. L'agence des normes et de la qualité (ANOR) a pour mission l'élaboration et l'homologation des normes, l'évaluation de la conformité aux normes, la promotion des normes et de la démarche qualité. L'agence de promotion des PME (APME) est chargée de la mise en œuvre de la stratégie sectorielle en matière de promotion et de développement des PME ainsi que de la facilitation des formalités de création d'entreprises. La banque camerounaise des PME (BC-PME) fait partie du dispositif public d'encadrement des PME camerounaises afin de faciliter l'accès au financement. L'agence de promotion des investissements (API) a pour mission de contribuer à l'élaboration et à la mise en œuvre de la politique du gouvernement dans le domaine de la promotion des investissements. La bourse de sous-traitance et de partenariat (BSTP) en place depuis 2013 agit comme point de rencontre et de régulation de l'offre et de la demande de sous-traitance industrielle et comme instrument d'assistance pour les petits et moyens sous-traitants.

Les organismes socio-professionnels, organisations patronales et/ou organisations intermédiaires (OI) sont divers et structurées au Cameroun. Parmi les plus actifs et influents figurent le groupement inter patronal du Cameroun (GICAM), entreprises du Cameroun (ECAM), le mouvement des entrepreneurs du Cameroun (MECAM), l'association bananière du Cameroun (ASSOBACAM) et le syndicat des industriels du Cameroun (Syndustricam), la fédération nationale des associations des PME du Cameroun (FENAP) et l'association professionnelle des établissements de crédit du Cameroun (APECCAM). La plupart de ces organisations se sont organisées sous une plateforme nationale du secteur privé qui n'a toutefois pas encore dépassé le stade du protocole d'accord.

La population camerounaise en général, et les entreprises, les clusters, les hubs technologiques, les incubateurs d'entreprises, les start-ups et les organisations intermédiaires en particulier seront les bénéficiaires de l'intervention.

1.1.3 Domaines d'appui prioritaires/analyse des problèmes

L'économie camerounaise est appelée à mettre en œuvre des réformes structurelles afin de créer les conditions pour une économie diversifiée et favorisant l'investissement privé.

Dans un contexte d'intégration régionale et de libéralisation économique, le secteur privé se révèle peu développé par rapport à son potentiel et devrait être renforcé et se repositionner compte tenu de son rôle d'acteur principal pour le développement du pays. Les besoins

identifiés sont multiples et concernent toutes les activités des entreprises⁷. L'implication des entreprises et organisations intermédiaires dans la mise en place, le fonctionnement et le suivi du nouveau dispositif sera un élément déterminant du succès. Le dispositif doit favoriser les acteurs les plus proactifs pour saisir de réelles possibilités de développement grâce à l'assistance technique directe offerte.

Le climat des affaires reste l'élément clé pour stimuler le développement du secteur privé mais reste tributaire des contraintes structurelles et des dysfonctionnements qui inhibent le développement des entreprises. Les défis les plus récurrents à adresser sont: un dialogue public-privé insuffisant et peu efficace, des politiques publiques du développement du secteur privé plutôt fragmentées, un rythme lent de mise en œuvre des réformes, le faible niveau et qualité des services non-financiers, la qualité limitée des produits/services et la capacité réduite d'attraction de l'investissement privé.

Une infrastructure qualité fiable, efficiente et durable n'est pas encore en place au Cameroun. Le pays est en train de faire le nécessaire pour mettre en place une telle structure adaptée aux besoins de l'économie et en ligne avec les bonnes pratiques internationales. L'objectif principal de cet appui est de renforcer le portefeuille actuel des normes camerounaises en homologuant des normes de performances énergétiques et l'appui aux entreprises pour optimiser leur consommation et réduire leur facture énergétique. L'accompagnement à la mise en œuvre de la stratégie de normalisation sera également visé.

Prenant en compte les avancées et les opportunités qui découlent du développement de ce secteur et du projet précédent, l'intervention se concentre sur les domaines suivants: (i) l'appui direct au développement du secteur privé afin d'améliorer les capacités et la compétitivité des entreprises (ii) l'appui aux mesures visant l'amélioration du climat des affaires dans le cadre du dialogue public/privé; et (iii) l'appui aux actions de normalisation en matière d'efficacité énergétique. La mise en œuvre du projet prendra en compte en particulier les analyses en cours et prévus sur les filières porteuses et les chaînes des valeurs ainsi que les opportunités offertes par l'APE, l'appui budgétaire dans le secteur du développement rural ainsi que le plan d'investissement extérieur.

1.2. Autres domaines d'évaluation

S.O.

2. RISQUES ET HYPOTHESES

Risques	Niveau de risque (E/M/F)	Mesures d'atténuation
Financement insuffisant et coûts non budgétisés des politiques sectorielles relatives au secteur privé/climat des affaires par rapport aux attentes.	Moyen	Gouvernement alloue des ressources et les met à disposition pour la mise en œuvre des plans à l'horizon 2035 (industrialisation, mise à niveau, qualité...);

⁷ Organisation et management, formation du personnel, comptabilité et fiscalité, informatique, adaptation des produits aux marchés, mise aux normes, recherche de débouchés, montage des dossiers financiers pour les banques, recherche de partenaires techniques, financiers et commerciaux, etc

Faible volonté politique d'améliorer le climat des affaires/ immobilisme institutionnel	Moyen	Gouvernement avance sur toutes les recommandations du CBF et améliore sa performance pour mettre en œuvre des réformes. Organisations du secteur privé font du lobbying/ plaidoyers et travaillent avec les autorités responsables dans le cadre du CBF ou autres.
Manque de coordination/collaboration entre les différents ministères concernés	Moyen	Ministères techniques communiquent plus et mieux entre eux en évitant des discussions superflues sur l'attribution des mandats et périmètres de compétences.
Faiblesse du dialogue secteur public/secteur privé dû au cadre de concertation existants souvent non fonctionnel et/ou non suffisamment représentatif	Moyen	Formations ciblées secteur public/secteur privé. Appui à l'institutionnalisation du CBF.
Faible effort ou approche peu efficace du cadre institutionnel actuel pour adresser les besoins du secteur privé dans les délais	Elevé	Appuyer directement le secteur privé via les organisations intermédiaires sous contrôle stratégique du gouvernement
Hypothèses		
<ul style="list-style-type: none"> - Maintien de la stabilité et de la paix sociale sur la majorité du territoire pendant toute la durée du projet. - Le secteur public a priorisé le secteur privé pour le développement économique. - Un plan d'actions de l'ANOR pour la période 2018-2022 est élaborée et dispose d'un budget adéquat. - Adoption de la loi-cadre sur l'infrastructure qualité qui clarifie les rôles des différentes parties prenantes. - Collaboration effective entre les autorités et les opérateurs économiques concernés. - Les entreprises adhèrent au DACC privilégient l'accompagnement technique à l'appui financier direct. 		

3. ENSEIGNEMENTS TIRES, COMPLEMENTARITE ET QUESTIONS TRANSVERSALES

3.1.Enseignements tirés

Les objectifs, activités et résultats du programme d'appui à l'amélioration de la compétitivité de l'économie camerounaise (PACOM) sur le 10^{ème} FED en cours sont pertinents et en cohérence avec la politique du gouvernement, le défis du secteur et le contexte de mise en œuvre de l'APE. Toutefois, l'approche filière n'a pas été retenue dans les activités, comme initialement prévu. Le projet a souffert de manque de communication et de coordination entre la mise à niveau et la sous-traitance d'un côté, et de manque d'accompagnement aux entreprises sous-traitantes, de l'autre. Certaines activités ont pris du retard à cause d'une structure de gestion du projet complexe (régie/ONUDI) et de l'utilisation d'une modalité de

mise en œuvre pas adapté (devis programmes). Le projet a dû faire face à des longues procédures et a des marchés infructueux principalement par manque de qualité de certains dossiers. D'autres activités ont souffert de retards à cause des blocages au sein des administrations. La faible adhésion des entreprises à la mise à niveau est un enjeu important et le fait de travailler dans un secteur d'intervention nouveau n'as pas facilité la mise en œuvre. Par rapport aux structures de gouvernance, le comité de pilotage (COPIL) est surdimensionné et ceci rend difficile une gouvernance effective. D'ailleurs il y a des conflits d'intérêts latents car certaines structures sont à la fois bénéficiaires et maîtres d'œuvre des activités. D'un côté, la régie n'a pas les moyens humains adaptés permettant le suivi financier et les fonds en régie ont été largement sous-utilisés par manque de capacité d'absorption de la partie nationale. Et de l'autre, les deux agences des Nations unies responsables de la mise en œuvre de certaines activités n'ont pas rapporté directement au COPIL. L'approche par actions concrètes et ciblées sur le volet climat des affaires porte ses fruits sur le plan opérationnel et de visibilité de l'UE.

3.2.Complémentarité, synergie et coordination des donateurs

La France/agence française de développement (AFD) est active dans ce domaine et adopte une approche holistique dans son 3^e contrat de désendettement et de développement (C2D) combinant l'appui budgétaire et l'approche projet. Le projet en cours cible le renforcement des services non financiers (APME et BMN) de la branche agro-alimentaire, le développement de la formation professionnelle ciblée et l'amélioration des services financiers.

La stratégie conjointe de la Banque mondiale (BM), la Société financière internationale (SFI) et Multilateral Investment Guarantee Agency (MIGA) pour la période 2017-2021 est en préparation et inclut un pilier sur le développement des infrastructures et du secteur privé. L'appui à l'amélioration du climat des affaires va s'arrêter en 2018 et la relève pour ce qui est de l'appui aux recommandations d'un CBF institutionnalisé est à envisager.

La Banque africaine de développement (BAD) finance le projet d'appui à la modernisation du cadastre et au climat des affaires (PAMOCCA) sur le droit foncier et est en train de démarrer le programme d'appui à la compétitivité et la croissance économique (PACCE) à hauteur de US\$ 120 millions sur la période 2018–2022.

L'ONUDI a mené plusieurs projets sur les mesures de préparation et d'accompagnement à la mise en œuvre des accords APE, la mise à niveau des entreprises, l'infrastructure qualité et la compétitivité industrielle à échelle nationale (PACOM) et régionale (PACIE). La CNUCED a réalisé des projets pour des solutions en ligne qui font partie du programme de facilitation des affaires.

La Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) gère la Facilité partenariat et dialogue (PDF) de l'initiative énergie de l'UE et a participé à l'élaboration de la stratégie et plan d'action pour l'efficacité énergétique dans le secteur de l'électricité au Cameroun.

La coopération japonaise (JICA) a mené des formations en qualité, compétitivité et productivité («*Business Development Services*») et leur assistance sur l'organisation/gestion de l'espace et des documents et leur accompagnement à la migration du secteur informel vers le formel sont appréciées. JICA travaille étroitement avec le MINPMEESA et l'APME.

La présente intervention est en ligne avec la vision CEMAC 2025 traduit dans le programme économique régional (PER). Le présent projet est complémentaire et a des synergies avec le programme d'appui au commerce et à l'intégration économique (PACIE) du 10^e FED et les deux programmes qui en découlent: le programme régional de restructuration et mise à niveau de l'Afrique centrale (PRMN) et le programme de l'infrastructure qualité de l'Afrique centrale (PIQAC). L'identification et la formulation du programme relatif à l'intégration économique et commerciale dans le cadre du PIR 11^e FED 2014-2020 est en cours.

Le DACC permettra de renforcer les synergies entre les différentes actions de l'UE en particulier avec l'appui budgétaire et le dialogue sur les politiques (engrais, semences mais aussi gestion des finances publiques), le plan d'investissement extérieur, dans les domaines de la gouvernance forestière (PAMFOR), le développement rural/agricole (PNDP-FED), l'efficacité énergétique (EUEI-PDF) et l'accès au financement des entrepreneurs (Fonds fiduciaire de l'UE/PROPARCO).

Le groupe économie et commerce (GEC) du comité multi-partenaires (CMP) constitue une base pour la coordination des interventions des partenaires techniques et financiers dans ce secteur.

3.3. Questions transversales

La participation des femmes et des jeunes dans le développement économique du pays est essentielle. La stratégie de développement du secteur privé intègre davantage le genre et met l'accent sur la création d'emploi pour les jeunes.

Selon le Rapport *Global Gender Gap 2017* qui mesure l'ampleur des disparités basées sur le genre et monitore leur évolution, le Cameroun se classe en 87^e position sur 144 pays. Malgré que le critère « participation et opportunités économiques » enregistre en 2017 un écart de 27,5% en nette amélioration par rapport à 2006 (quand l'écart était de 50%), la participation des femmes à la population active et l'égalité des salaires sont loin d'être achevés.

Le cadre juridique existant est restrictif et quasi discriminatoire à l'égard de la femme (temps pour enregistrer une entreprise, conditions du transfert de propriété foncière, l'accès au crédit et à l'information limité). Ces difficultés endiguent l'entrepreneuriat féminin et le poids des normes patriarcales, qui nourrissent les stéréotypes de genre sont à la base de ces inégalités.

L'entrepreneuriat féminin est actif et important au Cameroun dû au fait que les activités économiques y relatives sont une source de revenu essentiel pour les foyers. Ces activités restent cependant dans l'informel, donc pas sujettes aux obligations fiscales mais également pas avantageuses en termes de droits. L'entrepreneuriat féminin dispose des organisations de représentations structurées pour faire prévaloir leurs intérêts mais les moyens pour se développer sont encore sous-optimaux. Le renforcement des capacités de l'entrepreneuriat féminin est nécessaire.

Le DACC contribuera à lever certains obstacles qui limitent le rôle de la femme en tant qu'acteur économique. L'appui direct aux entreprises se fera avec l'implication des organisations de femmes d'affaires pour atteindre le plus grand nombre de bénéficiaires et selon les modalités les plus adaptées à leurs besoins. Des appuis multiformes non-financiers offerts aux groupes organisés (GIC, coopératives) afin de booster leurs activités productives et entrepreneuriales féminines. Le dispositif prendra en compte la dimension genre dans le choix des entreprises, des organisations intermédiaires et des experts de l'assistance technique à recruter.

La communication du projet veillera mener des actions de sensibilisation sur le potentiel de la formalisation, l'accès aux services de développement des entreprises et l'accès aux marchés seront mises en place avec l'implication des associations de femmes.

Les indicateurs et les lignes de base du système d'accompagnement et de suivi (SAS) du programme seront construits en différenciant le genre des propriétaires des entreprises et toutes les données de suivi sur les *outputs* et *outcome* des actions d'appui aux entreprises seront collectées en différenciant le genre.

Les associations féminines ont été consultées pour définir les actions du projet et la plus grande composante du budget étant axée sur la demande, les organisations de femmes

faciliteront l'accès à ces ressources. Les associations de femmes seront membres du comité de pilotage (COPIL) du projet.

Le projet traitera également de plus amples questions liées à la protection de l'environnement et au changement climatique en assurant une meilleure efficacité environnementale des entreprises. Des études et des mesures d'incitations à l'économie circulaire seront envisagées par le dispositif; par exemple dans le domaine de l'efficacité énergétique des études seront menées afin de détecter les débouchés potentiels aux rebus de production actuellement non valorisés (ex. rebus agricoles, industriels, etc.), notamment dans la production d'énergie, ce qui devrait diminuer la dépendance énergétique des entreprises. Par exemple également dans le domaine hydraulique, de nouvelles technologies simples pour une utilisation plus rationnelle de l'eau voire une réutilisation des eaux issues des processus industriels seront étudiées et proposées aux acteurs économiques. D'une manière générale, le projet cherchera à détecter de manière innovante les chaînons manquant entre les différentes entreprises/clusters afin de créer des nouvelles chaînes de valeur circulaires, ayant ainsi un impact positif sur l'économie, l'environnement et l'emploi. A titre d'exemple on peut mentionner la filière recyclage plastique, aujourd'hui embryonnaire alors qu'une loi impose aux entreprises utilisatrices de bouteilles plastique d'en prendre la responsabilité tout au long du cycle de vie. Le projet pourra également évaluer la possibilité pour de création d'un marché carbone volontaire pour les entreprises innovantes au niveau environnemental et notamment énergétique. Dans la mesure du possible, la dimension environnementale sera considérée dans le choix des chaînes de valeur/clusters/filières porteuses et des entreprises/structures bénéficiaires du dispositif.

4. DESCRIPTION DE L'ACTION

4.1 Objectifs/résultats et options

Ce programme s'inscrit dans le Programme des Nations unies de développement durable à l'horizon 2030. Il contribue principalement à atteindre progressivement les cibles des ODDs pour l'éradication de la pauvreté (Objectif 1), la promotion de la croissance économique soutenue, du plein emploi productif et du travail décent (Objectif 8), la promotion de l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes dans le milieu productif et les concertations public-privé (Objectif 5), et l'énergie propre et d'un coût abordable (Objectif 7).

L'objectif général du programme est d'améliorer la compétitivité du Cameroun par un renforcement des capacités de ses opérateurs économiques et par la promotion d'un environnement institutionnel plus propice aux affaires, lui permettant ainsi de mieux tirer profit de la libéralisation des échanges, y inclus celle découlant de la mise en œuvre de l'APE, et de stimuler la croissance économique et la création d'emploi.

Les objectifs spécifiques se veulent d'améliorer le développement, la structuration et la compétitivité du secteur privé, en particulier en visant à :

- 1) Améliorer la compétitivité des entreprises;
- 2) Améliorer le climat des affaires;
- 3) Améliorer la normalisation et l'efficacité énergétique des entreprises.

Le programme aura trois composantes avec les produits escomptés suivants :

Composante 1 Appui aux entreprises

Ce volet vise à améliorer les performances des entreprises et à renforcer leur compétitivité en vue de contribuer au développement du secteur privé dans le cadre de la mise en œuvre de l'APE.

R 1.1: Les capacités des entreprises et autres structures sélectionnées sont renforcées en matière d'organisation et de gestion, de production, de veille technologique et concurrentielle, de commercialisation, de démarches collectives localisées (clusters), d'innovation, de recherche et d'obtention de financement

R 1.2: L'offre de services d'appui aux entreprises/start-up/clusters par les organisations intermédiaires est améliorée

R 1.3: L'accès au financement pour les entreprises et start-up est facilité

Composante 2 Amélioration du climat des affaires

Ce volet vise à améliorer le climat des affaires et d'attirer davantage l'investissement national et étranger pour contribuer à la mise en œuvre de la stratégie de développement du pays.

R 2.1: Le dialogue Public-Privé est renforcé à travers un cadre mieux structuré

R 2.2: Les organisations représentatives du secteur privé définissent, défendent et suivent conjointement leurs priorités pour améliorer le climat des affaires

R 2.3: Le CBF produit des recommandations pertinentes et en ligne avec les priorités du secteur privé

R 2.4: La mise en œuvre des recommandations du CBF est suivie et appuyée

Composante 3 Normalisation et efficacité énergétique

Ce volet vise à appuyer la mise en œuvre des stratégies dans ce domaine d'intervention et d'accompagner le Cameroun dans la normalisation, la promotion/gestion de la qualité et la certification en vue d'améliorer la conformité aux normes nationales et internationales et réduire le coût de production des entreprises à travers une meilleure efficacité énergétique.

R 3.1: La Stratégie Nationale de la Normalisation (2018-2022) est mise en œuvre.

R 3.2: Le Plan d'action pour l'EE est mis en œuvre.

R.3.3: Le secteur productif est sensibilisé à l'efficacité énergétique et les coûts énergétiques des entreprises sont réduits.

4.2 Principales activités

Composante 1: Appui aux entreprises et aux organisations intermédiaires

Les activités se feront à deux niveaux: pour les entreprises et pour les organisations intermédiaires. Elles s'inscrivent au pilier II du plan d'investissement extérieure de l'UE.

Activité 1.1: appuis techniques directs aux entreprises pour améliorer leurs business plans, leur outil de production/management (y inclus approche «verte») et leur capacité de recherche et d'obtention de financements (y inclus dans le contexte du Plan d'investissement extérieure).

Activité 1.2: appuis techniques aux organisations intermédiaires pour améliorer leur offre de services auprès des entreprises et renforcer leur capacité de dialogue avec les pouvoirs publics.

Activité 1.3: appui technique à l'organisation du secteur privé par branche professionnelle et par filière afin de développer des chaînes de valeur

Activité 1.4: étude de faisabilité des fonds de l'innovation/mécanisme de financement

Activité 1.5: appui spécifique pour la création de clusters, start-ups et de pépinières d'entreprises

Composante 2: Amélioration du climat des affaires

Les activités porteront sur l'appui à l'opérationnalisation du CBF et l'appui à la mise en œuvre des recommandations du CBF. Elles s'inscrivent dans le pilier III du plan d'investissement extérieur de l'UE.

Activité 2.1: appui technique à la préparation et à la mise en œuvre du dialogue public-privé dans le Cadre du Cameroon Business Forum et au suivi des recommandations adoptées

Activité 2.2: conduite d'études techniques sur différents domaines pour améliorer le climat des affaires

Activité 2.3: création d'un « livre blanc » du secteur privé pour fédérer les opérateurs privés par filière

Activité 2.4: appui technique au développement de l'informatisation des procédures administratives

Activité 2.5: extension de l'enregistrement en ligne des entreprises sur d'autres sites (3 régions)

Composante 3: Normalisation et efficacité énergétique

Les principales activités de cette composante porteront sur la mise en œuvre de la stratégie en matière d'efficacité énergétique et sur l'appui des entreprises dans la réduction de leurs coûts énergétiques ceci en vue de renforcer leur compétitivité. Elles s'inscrivent au pilier II du plan d'investissement extérieur de l'UE.

Activité 3.1: appui à la mise en œuvre de la stratégie nationale de la normalisation (2018-2022)

Activité 3.2: appui technique à la préparation des décrets d'application de la loi cadre sur la qualité

Activité 3.3: appui à la mise en œuvre du plan d'action pour l'EE dans le secteur de l'électricité

Activité 3.4: audits énergétiques et appuis directs aux entreprises pour l'optimisation de la consommation énergétique et améliorer leur compétitivité.

Activité 3.5: appui aux entreprises pour préparer des projets qui peuvent bénéficier d'un financement type garanties du plan d'investissement extérieur (fenêtre 1)

4.3 Logique d'intervention

Les différentes activités proposées s'inscrivent dans les objectifs du gouvernement tels que définis dans les différentes politiques et stratégies de développement du pays. Ils s'inscrivent également dans le plan d'investissement extérieur de l'UE et dans l'accompagnement de la mise en œuvre de l'APE.

Une approche « *bottom-up* » surtout pour la composante 1 a été adoptée afin de faciliter l'adhésion des entreprises et leur mobilisation, de mieux s'adapter à leur besoins (calendrier, type d'activité), d'améliorer l'effectivité et l'efficacité des prestations offertes et d'atteindre un plus grand nombre d'entreprises. Le comité de pilotage (COPIL), co-présidé par le ministre en charge de l'économie et le représentant de la plateforme secteur privé, assurera que les actions soient conformes aux stratégies de développement en vigueur du secteur.

Tout au long de la mise en œuvre des activités du DACC, l'approche filière ou groupement d'entreprises sera privilégiée afin de promouvoir le développement de chaînes de valeur et filières/clusters porteuses en cours d'identification dans le cadre des initiatives Trade.com, Job and Growth Compact et la politique nationale de clusters en préparation⁸.

⁸ Cacao/chocolat ; café ; hévéa – caoutchouc naturel ; manioc, riz, coton, textiles et habillement ; 2° et 3° transformation de bois; fruits tropicaux et horticulture destinés aux marchés internationaux ; cuirs et peaux,

Ainsi, les actions menées devront permettre de résoudre des problèmes mis en exergue dans/par une filière ou dans/par un groupement d'entreprises. Cette approche qui devra découler des activités du projet permettra d'avoir un meilleur impact de l'intervention.

Le dispositif se concentre sur une première composante destinée à l'appui technique direct et flexible aux entreprises et autres structures⁹ par biais des organisations intermédiaires (OI) et à travers une assistance technique adaptée à leurs contraintes spécifiques. Cette approche permet de fédérer des entreprises, de valoriser/renforcer le rôle de prestataires de services des OI et de consolider le tissu économique du pays en l'organisant par secteur et sous-branches d'activités. L'adhésion des entreprises aux OI sera encouragée. L'approche adoptée permet également de répondre aux demandes initiées par d'autres organismes et structures d'encadrement et de contribuer à leur renforcement. L'élément déterminant pour cette composante sera l'implication des organismes privés dans la mise en place, le fonctionnement et le suivi du dispositif.

Le plan opérationnel global (POG) et des plans opérationnels annuels (POA) à préparer par l'unité de gestion (UG) incluront les détails sur le type de services/prestations aux entreprises ainsi que sur le circuit d'approbation des propositions/termes de référence (TdR) des appuis. Le choix des propositions sera fait de façon transparente et sur la base des critères de qualité, efficacité et efficience sur la base d'un appel à manifestation d'intérêt dont les critères d'éligibilité et sélection des entreprises ainsi que les évaluateurs seront approuvés par le COPIL, l'AT en assurant sa gestion opérationnelle.

L'amélioration du climat des affaires passe par un appui technique au renforcement du dialogue public-privé et à la mise en œuvre effective des recommandations sur le climat des affaires. Le dernier classement *Doing Business* 2018 du Cameroun ne reflète pas assez les efforts entrepris ces dernières années par le gouvernement. Le cadre du dialogue public-privé en place (CBF) n'a pas généré les résultats souhaités et une revue de son structure et fonctionnement sont en cours. Une stratégie à court terme de relance de cette structure qui demande une concertation entre toutes les parties prenantes est encore nécessaire.

Les actions en faveur de la normalisation/standardisation de l'efficacité énergétique apparaissent de plus en plus importants à la fois pour les entreprises camerounaises que pour les administrations. Un programme en matière d'efficacité énergétique qui vise à renforcer le portefeuille actuel des normes camerounaises en homologuant des normes de performances énergétiques a été préparé par l'ANOR/MINEE. Une mission de cadrage réalisée par l'UEEI PDF/GIZ a permis de définir les besoins en appui dans le domaine de l'efficacité énergétique. Le présent projet apportera un appui technique à certaines de ces activités et également travaillera sur des aspects liés à la facilitation des échanges et concrètement aux obstacles techniques au commerce (OTC) et les mesures sanitaires et phytosanitaires (SPS) en fonction de la qualité et l'impact potentiel attendu. En outre, le lien sera fait avec 2-6 des filières/clusters parmi celles en cours d'identification et mentionnées plus haut et le projet portera également sur les normes des chaînes de valeur ciblées. L'approche de l'UE passe donc du renforcement des capacités institutionnelles à un appui technique stratégique pour la compétitivité des entreprises.

maroquinerie ; élevage – bétail-viande/charcuterie et sous-produits de l'abattage; produits cosmétiques et Technologies de l'Information et de la Communication (TIC).

9 Les besoins identifiés sont multiples et concernent toutes les activités des PME : organisation et management, formation du personnel, comptabilité et fiscalité, informatique, adaptation des produits aux marchés, mise aux normes, recherche de débouchés, montage des dossiers financiers pour les banques, recherche de partenaires techniques, financiers et commerciaux, parmi d'autres.

5. MISE EN ŒUVRE

5.1. Convention de financement

Pour mettre en œuvre la présente action, il est envisagé de conclure une convention de financement avec le pays partenaire, tel que prévu à l'article 17 de l'annexe IV de l'accord de partenariat ACP-UE.

5.2. Période indicative de mise en œuvre

La période indicative de mise en œuvre opérationnelle de la présente action, au cours de laquelle les activités décrites à la section 4.2 seront menées et les contrats et accords correspondants seront mis en œuvre, est de 60 mois à compter de la date d'entrée en vigueur de la convention de financement.

La prolongation de la période de mise en œuvre peut être approuvée par l'ordonnateur compétent de la Commission, qui modifiera la présente décision et les contrats et accords concernés; les modifications apportées à la présente décision constituent des modifications non substantielles au sens de l'article 9, paragraphe 4 du règlement (UE) 2015/322.

5.3. Mise en œuvre de la composante relative à l'appui budgétaire

S.O.

5.4. Modalités de mise en œuvre

Tant en gestion indirecte qu'en gestion directe, la Commission et le ou les partenaires en gestion indirecte veilleront au respect des règles et procédures appropriées de l'UE pour l'octroi de financements à des tiers, y compris les procédures de recours, le cas échéant, et à la conformité de l'action aux mesures restrictives¹⁰ affectant les pays de mise en œuvre concernés.

5.4.1. Gestion indirecte avec une organisation internationale

Une partie de la présente action peut être mise en œuvre en gestion indirecte avec la Conférence des Nations unies sur le commerce et le développement (CNUCED) conformément à l'article 58, paragraphe 1, point c), du règlement (UE, Euratom) n° 966/2012 applicable en vertu de l'article 17 du règlement (UE) 2015/323. Cette mise en œuvre implique l'extension du système d'enregistrement en ligne des entreprises « e-registrations » au niveau national. Ce mode de mise en œuvre se justifie car la CNUCED a l'expertise technique requise et le monopole de fait de ce système. Par ailleurs la CNUCED a réalisé avec succès la phase pilote sur 3 sites dans le cadre du programme PACOM en cours.

L'entité en charge réalisera les tâches d'exécution budgétaire relatives à la mise en œuvre des activités opérationnelles qui lui seront confiées (mobilisation expertise technique, acquisition équipements informatiques).

L'organisation internationale en charge fait actuellement l'objet d'une évaluation ex ante conformément à l'article 61, paragraphe 1, du règlement (UE, Euratom) n° 966/2012 applicable en vertu de l'article 17 du règlement (UE) 2015/323. L'ordonnateur compétent de la Commission considère que, sous réserve de la conformité à l'évaluation ex ante sur la base du règlement (UE, Euratom) n° 1605/2002 et d'une coopération de qualité établie de longue date avec elle, l'organisation internationale peut être investie de tâches d'exécution budgétaire en gestion indirecte.

¹⁰ Les mesures restrictives de l'UE prévoient l'interruption ou la réduction, en tout ou en partie, des relations économiques et financières avec un ou plusieurs pays tiers, entités non étatiques, personnes physiques ou morales et groupes. Elles sont publiées sur internet à l'adresse suivante http://eeas.europa.eu/archives/docs/cfsp/sanctions/docs/measures_en.pdf

5.4.2. Gestion indirecte avec le pays partenaire

L'Assistance technique longue terme et l'expertise courte terme appelées à constituer l'Unité de gestion (UG) peut être mise en œuvre en gestion indirecte avec la République du Cameroun conformément à l'article 58, paragraphe 1, point c), du règlement (UE, Euratom) n° 966/2012 applicable en vertu de l'article 17 du règlement (UE) 2015/323 conformément aux modalités suivantes:

Le pays partenaire agit en tant que pouvoir adjudicateur dans le cadre des procédures de passation de marchés et d'octroi de subventions. La Commission procède à un contrôle ex ante de toutes les procédures de passation de marchés et d'octroi de subventions.

Les paiements sont exécutés par la Commission.

Conformément à l'article 190, paragraphe 2, point b), du règlement (UE, Euratom) n° 966/2012 et l'article 262, paragraphe 3, du règlement délégué (UE) n° 1268/2012 applicable en vertu de l'article 36 du règlement (UE) 2015/323 et l'article 19 c, paragraphe 1, de l'annexe IV de l'accord de partenariat ACP-UE, le pays partenaire applique les règles de passation de marchés établies à la deuxième partie, titre IV, chapitre 3, du règlement (UE, Euratom) n° 966/2012. Ces règles, ainsi que les règles applicables aux procédures d'octroi de subventions conformément à l'article 193 du règlement (UE, Euratom) n° 966/2012 applicable en vertu de l'article 17 du règlement (UE) 2015/323, seront fixées dans la convention de financement conclue avec le pays partenaire.

5.5. Champ d'application de l'éligibilité géographique pour les marchés et les subventions

L'éligibilité géographique au regard du lieu d'établissement pour la participation aux procédures de passation de marchés et d'octroi de subventions et au regard de l'origine des fournitures achetées, telle qu'elle est établie dans l'acte de base et énoncée dans les documents contractuels pertinents, est applicable, sous réserve des dispositions suivantes.

L'ordonnateur compétent de la Commission peut étendre l'éligibilité géographique conformément à l'article 22, paragraphe 1, point b), de l'annexe IV de l'accord de partenariat ACP-UE, en cas d'urgence ou d'indisponibilité de produits et services sur les marchés des pays concernés, ou dans d'autres cas dûment justifiés si l'application des règles d'éligibilité risque de rendre la réalisation de la présente action impossible ou excessivement difficile.

5.6 Budget indicatif

Catégories	EU contribution EUR	Total EUR
5.4.1 - Gestion indirecte avec CNUCED - Activités d'extension de l'enregistrement en ligne des entreprises	500 000	500 000
5.4.2 - Gestion indirecte avec la République du Cameroun, - dont (montants indicatifs)	8 900 000	8 900 000
<i>Mise en place de l'unité de gestion du programme (UG) et de l'assistance technique longue terme (LT) et courte terme (CET) pour la mise en œuvre des activités des 3 composantes</i>	2 300 000	

Catégories	EU contribution EUR	Total EUR
<i>Composante 1 - Appui aux entreprises</i>	4 800 000	
<i>Composante 2 - Climat des affaires</i>	1 000 000	
<i>Composante 3 - Normalisation et efficacité énergétique</i>	800 000	
5.9 - Evaluation, 5.10 - Audit	200 000	200 000
5.11 - Communication/visibilité	300 000	300 000
Imprévus	100 000	100 000
TOTAL	10 000 000	10 000 000

5.7. Structure organisationnelle et responsabilités

Au niveau opérationnel, l'exécution technique, administrative et financière du programme sera assurée par l'unité de gestion (UG) composée au minimum de trois assistants techniques (1 par composante) et un responsable administratif et financier (RAF). L'UG sera responsable de la gestion de la centrale d'expertise technique (CET) qui fera partie également du marché de services principal et qui en coordination avec le prestataire de mise en œuvre, mobilisera l'expertise courte terme en fonction des besoins tout au long de la durée du dispositif. L'UG/prestataire de mise en œuvre doit établir un système de suivi interne, technique et financier permanent pour l'action (Système d'accompagnement et de suivi - SAS).

Le niveau stratégique sera assuré par le comité de pilotage (COPIL). La composition du COPIL sera paritaire secteur public/secteur privé. Il sera co-présidé par:

- le ministre en charge de l'économie et représentant de la plateforme du secteur privé (par exemple le président d'une organisation intermédiaire).
- les représentants des structures suivantes:
 - secteur public: Primature, MINEPAT, MINPMEESA, MINIMDT et MINEE,
 - chambres consulaires: Chambre de commerce, d'industrie, des mines et d'artisanat du Cameroun (CCIMA),
 - secteur privé: GICAM, ECAM, MECAM, GFAC et CWBLA,¹¹
 - l'Union européenne et la CAON-FED assisteront en tant qu'observateurs.

Le nombre maximal de membres et leur désignation interviendra au démarrage du programme, de commun accord entre le MINEPAT et l'UE. Le secrétariat du COPIL est assuré par l'UG. Pour les approbations mentionné sous point trois et quatre un accord de l'UE est également requis.

Le COPIL se réunira deux fois par an et aura notamment les fonctions suivantes:

- donner son avis et faire des recommandations sur les orientations stratégiques,
- veiller à la cohérence des actions avec les politiques nationales et d'autres programmes,

¹¹ Groupement des femmes d'affaires du Cameroun (GFAC) et Cameroon Women Business Leaders Association (CWBLA).

- approuver le plan opérationnel global (POG) et des plans opérationnels annuels (POA),
- approuver les critères d'éligibilité et de sélection de la manifestation d'intérêt pour des entreprises/structures à appuyer,
- donner l'avis sur les rapports annuels d'exécution du programme,
- assurer les arbitrages nécessaires et proposer des réorientations du dispositif,
- veiller à la capitalisation et pérennisation des acquis du dispositif (contenus et approche).

5.8. Suivi des résultats et rapports

Le suivi technique et financier courant de la mise en œuvre de la présente action est un processus continu et fait partie intégrante des responsabilités de l'UG. À cette fin, la CG doit établir un système de suivi interne, technique et financier permanent pour l'action et élaborer régulièrement des rapports d'avancement (au moins une fois par trimestre) et des rapports finaux. Chaque rapport rendra compte avec précision de la mise en œuvre de l'action, des difficultés rencontrées, des changements mis en place, ainsi que des résultats obtenus (réalisations et effets directs), mesurés par rapport aux indicateurs correspondants, en utilisant comme référence la matrice du cadre logique. Le rapport sera présenté de manière à permettre le suivi des moyens envisagés et employés et des modalités budgétaires de l'action. Le rapport final, narratif et financier, couvrira toute la période de mise en œuvre de l'action.

La Commission peut effectuer d'autres visites de suivi du projet, par l'intermédiaire de son propre personnel et de consultants indépendants directement recrutés par la Commission pour réaliser des contrôles de suivi indépendants (ou recrutés par l'agent compétent engagé par la Commission pour mettre en œuvre ces contrôles).

Au cours de la phase de démarrage du programme, le COPIL procèdera à une confirmation du cadre logique annexée au présent document d'action, en fonction des évolutions intervenues dans le contexte d'intervention du programme. Par la suite, chaque plan opérationnel annuel (POA) élaboré par l'assistance technique contiendra, en annexe, un cadre logique indiquant les actions programmées au cours de la période de référence et les produits induits correspondants.

UG est responsable d'établir des valeurs de référence comme indiqué dans le cadre logique via des études en cas de besoin et en coopération avec le secteur privé et la partie national.

5.9. Evaluation

Eu égard à l'importance et la nature de l'action, il sera procédé à des évaluations à mi-parcours et finale de la présente action ou ses composantes par l'intermédiaire de consultants indépendants. L'évaluation à mi-parcours sera réalisée 24 mois après le démarrage pour évaluer les résultats réalisés, analyser les problèmes éventuels et proposer des solutions.

L'évaluation finale ou ex post sera réalisée pour capitaliser sur les expériences du projet et émettre des recommandations (y compris sur la pertinence des politiques).

La Commission informera le partenaire de mise en œuvre et le ministère en charge de l'économie au moins 15 jours avant les dates envisagées pour les missions d'évaluation. Le partenaire de mise en œuvre collaborera de manière efficace et effective avec les experts en charge de l'évaluation, notamment en leur fournissant l'ensemble des informations et documents nécessaires et en leur assurant l'accès aux locaux et activités du projet.

Les rapports d'évaluation seront communiqués au pays partenaire et aux autres parties prenantes clés. Le partenaire de mise en œuvre et la Commission analyseront les conclusions et les recommandations des évaluations et décideront d'un commun accord, le cas échéant

en accord avec le pays partenaire, des actions de suivi à mener et de toute adaptation nécessaire et notamment, s'il y a lieu, de la réorientation du projet.

À titre indicatif, ils seront conclus deux marchés de services d'évaluation (mi-parcours et finale) au titre de deux contrats-cadre à partir du 3^e trimestre 2021.

5.10. Audit

Sans préjudice des obligations applicables aux marchés conclus pour la mise en œuvre de la présente action, la Commission pourra commander, via le contrat-cadre, sur la base d'une évaluation des risques, des audits indépendants ou des missions de vérification des dépenses pour un ou plusieurs contrats ou conventions.

À titre indicatif, il sera conclu un marché de services d'audit au titre d'un contrat-cadre le 3^e trimestre 2023.

5.11. Communication et visibilité

La communication et la visibilité de l'UE constituent des obligations légales pour toutes les actions extérieures financées par l'UE.

Pour la présente action, il y a lieu de prévoir des mesures de communication et de visibilité qui seront établies, au début de la mise en œuvre, sur la base d'un plan d'action spécifique dans ce domaine et financées sur le budget indiqué à la section 5.6 ci-dessus.

En ce qui concerne les obligations légales en matière de communication et de visibilité, les mesures seront mises en œuvre par la Commission, le pays partenaire, les contractants, les bénéficiaires de subvention et/ou les entités en charge. Des obligations contractuelles adaptées seront respectivement prévues dans la convention de financement, les marchés, les contrats de subvention et les conventions de délégation.

Le plan de communication et de visibilité de l'action ainsi que les obligations contractuelles adaptées seront établis sur la base du manuel de communication et de visibilité pour les actions extérieures de l'Union européenne.

À titre indicatif, un marché de services sur la communication et visibilité globale du projet sera conclu pendant le 1^{er} trimestre 2020.

6. CONDITIONS PREALABLES

S.O.

APPENDICE – MATRICE INDICATIVE DU CADRE LOGIQUE

"Les activités, les produits escomptés et l'ensemble des indicateurs, avec leurs cibles et leurs valeurs de référence qui figurent dans la matrice du cadre logique sont fournis à titre indicatif et peuvent être mis à jour au cours de la mise en œuvre de l'action sans nécessiter la modification de la décision de financement. Quand il n'est pas possible de déterminer les produits d'une action durant la phase de formulation, des effets intermédiaires devraient être présentés et les produits définis au démarrage du programme et de ses composantes. La matrice indicative du cadre logique évoluera au cours de la durée de vie de l'action : des lignes supplémentaires seront insérées pour énumérer les activités, de même que des colonnes supplémentaires pour les objectifs intermédiaires (étapes) pour les indicateurs de produits et d'effets, s'il y a lieu, et pour suivre et rendre compte des résultats obtenus. Notez aussi que les indicateurs devraient être désagrégés par sexe quand il y a lieu."

	Logique d'intervention	Indicateurs	Valeurs de référence	Cibles	Sources et moyens de vérification	Hypothèses
Objectif global impact	OO Améliorer la compétitivité du Cameroun par un renforcement des capacités de ses opérateurs économiques et par la promotion d'un environnement institutionnel plus propice aux affaires, lui permettant ainsi de mieux tirer profit de la libéralisation des échanges, y inclus celle découlant de la mise en œuvre de l'APE, et de stimuler la croissance économique et la création d'emploi.	1) Classement du Cameroun dans l'Indice mondial de la compétitivité (Indicateur 29 au RF) 2) Classement du Cameroun dans l'indice <i>Doing Business</i> de la Banque mondiale 3) DTF (distance à la frontière) du DB pour le Cameroun 4) Taux de croissance du PIB réel (Indicateur 3 i)	1) Classement 2017-2018 (116) 2) Classement 2018 (163) 3) Valeur au DB 2018 (47,23) 4) Valeur en 2017 (4%)	1) Amélioration de 3 places à la fin du projet 2) Amélioration de 5 places à la fin du projet 3) Amélioration de l'indice à 50 à la fin du projet 4) Cible du Pays dans DSCE	1) Rapport sur la compétitivité mondiale du WEF 2) Rapport <i>Doing Business</i> de la Banque Mondiale 3) Rapport DB 4) Statistiques nationales DB <i>World Economic Outlook</i> du FMI	

	Logique d'intervention	Indicateurs	Valeurs de référence	Cibles	Sources et moyens de vérification	Hypothèses
		5) Part des exportations sur PIB (Indicateur 30 au RF)	5) Valeur en 2016 (18.6%)	5) Cible du Pays dans stratégies	5) Statistiques nationales indicateurs du développement mondial de la BM (WDI)	
Objectifs spécifiques	OS1 : Améliorer la compétitivité des entreprises	<p>1.1) CA des entreprises adhérentes au dispositif</p> <p>1.2) % d'entreprises ayant investi dans la modernisation de leurs systèmes de production ou commercialisation (H/F)</p> <p>1.3) % d'entreprises en regroupement sectoriel/local ayant baissé leurs coûts de production ou de commercialisation après l'appui du dispositif (H/F)</p> <p>1.4) Nombre d'emplois additionnels</p>	<p>1.1) Base 100 au moment de l'adhésion</p> <p>1.2) 0</p> <p>1.3) 0</p> <p>1.4) 0</p>	<p>1.1) Augmentation de 20% en 3 ans, 30% en 5 ans</p> <p>1.2) 20% des entreprises appuyées dans le domaine en 3 ans, 30% en 5 ans</p> <p>1.3) 30% des entreprises appuyées dans le domaine en 3 ans,</p>	<p>1.1) Système d'accompagnement et de suivi des activités (SAS)</p> <p>1.2) SAS à mi-parcours et fin de programme</p> <p>1.3) SAS à mi-parcours et fin de programme</p>	<p>Maintien de la stabilité et de la paix sociale sur la majorité du territoire pendant toute la durée du projet</p> <p>État et PTF poursuivent stratégies d'amélioration de la</p>

	Logique d'intervention	Indicateurs	Valeurs de référence	Cibles	Sources et moyens de vérification	Hypothèses
		créés dans les entreprises appuyées		50% en 5 ans 1.4) Augmentation de + 20% des emplois des entreprises appuyées	1.4) Fichier SAS de suivi des entreprises	compétitivité Les opérateurs partagent correctement l'information avec SAS
	OS2 : Améliorer le climat des affaires	2.1) Nombre de thèmes DB, ayant fait l'objet de recommandations du DPP, qui affichent une amélioration de la DTF 2.2) % de réformes promues par le DPP reprises par le rapport DB 2.3) % de recommandations du DPP qui sont mises en œuvre	2.1) Base 0 2.2) Base 0 2.3) Base 0	2.1) Au moins un thème par an 2.2) 50% des réformes 2.3) 75% des recommandations par an	2.1) CR des Fora et rapports annuels du CBF 2.2) Rapport <i>Doing Business</i> de la Banque Mondiale 2.3) CR des Fora et rapports annuels du CBF	Reconnaissance du rôle du CBF Volonté politique d'améliorer le climat des affaires
	OS3 : Améliorer la normalisation et l'efficacité énergétique des entreprises	3.1) Décrets d'application des normes en matière d'efficacité énergétique 3.2) Taux d'adhésion des entreprises	3.1) Base 0 3.2) Base 0	3.1) Entre 2-4 décrets	3.1 et 3.2) rapports de mise en œuvre	Coordination entre MINEE et MINMIDT

	Logique d'intervention	Indicateurs	Valeurs de référence	Cibles	Sources et moyens de vérification	Hypothèses
		aux normes établies 3.3) Nombre de MWh économisés annuellement par les entreprises qui ont réduit leurs coûts énergétiques suite aux audits EE financés par le programme	3.3) Base 0	3.2) 50% adhésion sur un échantillon de x entreprises (année de référence à préciser) 3.3) A déterminer		
Produits	<i>Produit 1.1 Les capacités des entreprises et autres structures sélectionnées sont renforcées en matière d'organisation et de gestion, de production, de veille technologique et concurrentielle, de commercialisation, de démarches collectives localisées (clusters), d'innovation, de recherche et d'obtention de financement</i>	1.1.1) Nombre de services aux entreprises fournis par la Centrale d'Expertise (H/F) 1.1.2) Nombre d'entreprises ayant commencé une démarche qualité après l'appui (H/F)	1.1.1) 0 1.1.2) 0	1.1.1) 200 en 5 ans 1.1.2) 20 entreprises appuyées dans le domaine en 3 ans, 30 en 5 ans	1.1.1) SAS 1.1.2) Rapport du BMN et SAS	Participation du secteur privé MAN fonctionne
	<i>Produit 1.2 : L'offre de services d'appui aux entreprises/start-up/clusters par les organisations</i>	1.2.1) Nombre de services fournis aux OI par la centrale d'expertise 1.2.2) Volume des services offerts par	1.2.1) 0 1.2.2) Base	1.2.1) 6 par an 1.2.2) + 30% des services des OI	1.2.1) SAS 1.2.2) Rapports	Implication des OI

	Logique d'intervention	Indicateurs	Valeurs de référence	Cibles	Sources et moyens de vérification	Hypothèses
	<i>intermédiaires privées est améliorée</i>	les OI adhérentes	100 au moment de l'adhésion	existantes en 3 ans et +50% en 5 ans	annuels des OI	Expertise locale suffisante
	<i>Produit 1.3 : L'accès au financement pour les entreprises et start-up est facilité</i>	1.3.1) Volume des financements débloqués	1.3.1) Volume actuel	1.3.1) 30 % augmentation de crédits via les dossiers appuyés	1.3.1) SAS Rapports institutions bancaires	Absence de mesures restrictives en matière de crédit LA BC PME est opérationnelle
	<i>Produit 2.1: Le dialogue Public-Privé est renforcé à travers un cadre mieux structuré</i>	2.1.1) Nombre de réunions de concertation du CBF	2.1.1) Etat actuel	2.1.1) Réunions, trimestrielles semestrielles et annuelles	2.1.1) Rapports du CBF	Institutionnalisation du CBF Volonté du gouvernement de revoir les règles de

	Logique d'intervention	Indicateurs	Valeurs de référence	Cibles	Sources et moyens de vérification	Hypothèses
						fonctionnement
	<i>Produit 2.2: Les organisations représentatives du secteur privé définissent, défendent et suivent conjointement leurs priorités pour améliorer le climat des affaires</i>	2.2.1) Nombre de services fournis à la plateforme par la Centrale d'Expertise	2.2.1) 0	2.2.1) au moins 6 par an	2.2.1) SAS	Volonté du secteur privé de parler d'une seule voix
	<i>Produit 2.3: Le CBF produit des recommandations pertinentes et en ligne avec les priorités du secteur privé</i>	2.3.1) Nombre de recommandations du CBF par thème du DB	2.3.1) 0	2.3.1) 50% dans les 5 thèmes DB avec la plus grande DTF	2.3.1) CR des Fora annuels et Rapport DB année précédente	Volonté du Gouvernement d'écouter le secteur privé
	<i>Produit 2.4: La mise en œuvre des recommandations du CBF est suivie et appuyée</i>	2.4.1) Nombre de services fournis au SCBF par la Centrale d'Expertise	2.4.1) 0	2.4.1) 6 par an	2.4.1) SAS	Absence de blocages institutionnels Le CBF est doté de budget de fonctionnement et locaux par l'Etat

	Logique d'intervention	Indicateurs	Valeurs de référence	Cibles	Sources et moyens de vérification	Hypothèses
Produits	<i>Produit 3.1: La stratégie nationale de la normalisation (2018-2022) est mise en œuvre.</i>	3.1.1) Taux d'utilisation du manuel sur l'élaboration de normes par le staff de l'ANOR et MINEE pour la production des normes EE	3.1.1) 0 et manuel inexistant	3.1.1) 75% des staff l'utilisent	3.1.1) Rapports de l'AT Enquête	ANOR et MINEE participent activement
	<i>Produit 3.2: Le plan d'action pour l'efficacité énergétique est mis en œuvre.</i>	3.2.1) Nombre de normes développées et approuvées	3.2.1) 0	3.2.1) 2 à l'année 3, selon le plan à l'année 5	3.2.1) Rapports de l'ANOR	
	<i>Produit 3.3: Le secteur productif est sensibilisé à l'efficacité énergétique et les coûts énergétiques des entreprises sont réduits.</i>	3.3.1) Nombre des entreprises qui ont réduit leurs coûts énergétiques suite aux audits	3.3.1) 0	3.3.1) 5 par an	3.3.1) Rapports de l'AT	ANOR et MINEE participent activement